

2001

Evaluering af Norsk institutt for studier av forskning og utdanning (NIFU)

- gennemført af Danmarks Evalueringsinstitut efter opdrag af Norges forskningsråd

Indhold

1. RESUMÉ	4
2. INDLEDNING: EVALUERINGENS BAGGRUND OG METODE	9
2.1 EVALUERINGENS FORMÅL	9
2.2 STYREGRUPPE OG PROJEKTLEDELSE.....	9
2.3 METODE	10
2.4 EVALUERINGSRAPPORTENS INDHOLD	14
DEL I: SAMLET PRÆSENTATION OG HOVEDPERSPEKTIVER I ANALYSE OG ANBEFALINGER	15
3. KORT PRÆSENTATION AF INSTITUTIONEN	15
4. FORHOLD TIL OMVERDENEN	18
5. HOVEDPERSPEKTIVER I ANALYSER OG ANBEFALINGER	19
DEL II: TEMATISKE ANALYSER OG ANBEFALINGER	23
6. MÅLSÆTNINGER OG STRATEGIER	23
7. DEN FAGLIGE VIRKSOMHED	27
7.1 FAGLIG PROFIL	27
7.2 DEN FAGLIGE PRODUKTION	30
7.3 KVALITETEN AF DEN FAGLIGE VIRKSOMHED.....	32
8. RELATIONER TIL OPDRAGSGIVERE OG BRUGERE	37
8.1 BRUGERE OG OPDRAGSGIVERE	37
8.2 FORMIDLINGS- OG KOMMUNIKATIONSVIRKSOMHED.....	38
9. ØKONOMI	42
10. ORGANISATION OG LEDELSE	46
11. MEDARBEJDERE, PERSONALEFORHOLD OG SERVICE	50
11.1 FAGLIGE MEDARBEJDERE	50
11.2 FACILITETER OG TEKNISK-ADMINISTRATIVT PERSONALE	53
12. SAMARBEJDSRELATIONER – NATIONALT OG INTERNATIONALT	54
13. OPFØLGNING PÅ EVALUERINGER	56
14. KVALITETSSIKRING OG –UDVIKLING AF DEN FAGLIGE VIRKSOMHED	58
15. ENGLISH SUMMARY	61
15.1 INTRODUCTION	61
15.2 OBJECTIVES	61
15.3 PROCEDURE/METHODOLOGY	62
15.4 PRESENTATION OF THE INSTITUTE	63
15.5 MAIN RECOMMENDATIONS.....	64
16. APPENDIKS- OG BILAGSLISTE	67
APPENDIKS 1: ET SAMLET BILLEDE AF NIFU’S OG STEP’S VIRKSOMHED	68
APPENDIKS 2: MATERIALE UDVALGT AF NIFU TIL BRUG I DEN FAGLIGE VURDERING	73

APPENDIKS 3: NIFU'S PUBLICERINGSFORA I PERIODEN 1996 TIL 2000	75
APPENDIKS 4: DELTAGERE I MØDER MED STYREGRUPPEN.....	77
APPENDIKS 5: STYREGRUPPENS MEDLEMMER.....	79

1. Resumé

I dette kapitel gives en oversigt over styregruppens anbefalinger i rapportens tematiske del (kapitel 6 -14). Styregruppen ønsker ikke at vælge nogle anbefalinger ud frem for andre idet anbefalinger bør overvejes i deres totalitet. Anbefalingerne står i samme form som i rapporten. For at lette reference til selve rapporten er de enkelte kapiteloverskrifter medtaget. I kapitel 5 findes en mere helhedsorienteret og opsummerende fremstilling af perspektiver i evalueringens analyser, vurderinger og anbefalinger.

Målsætninger og strategier (Kapitel 6)

Det anbefales at NIFU genoptager strategiarbejdet eventuelt i form af en ny strategiplan, og at dette arbejde inddrager organisering og procesorienteret kvalitetssikring som væsentlige elementer. En sådan proces kan være med til at uddybe og afklare NIFU's formål, strategier og delmål. Desuden kan den bidrage til en bedre fælles forståelse af centrale udfordringer og til opbakning og ansvarsfølelse i forhold til NIFU's mål og strategier.

Styregruppen anbefaler at NIFU i forbindelse med strategiarbejdet øger fokus på instituttets forhold til brugere, opdragsgivere og offentligheden generelt. Der bør særligt arbejdes med konkrete mål og strategier rettet mod sikring af kommunikation, formidling og udvikling af kundekompetencer.

Det anbefales at de faglige og formidlingsrettede formål diskuteres i forbindelse med strategiplanen, herunder hvordan udviklingen af fagområderne skal vægtes. Når det gælder opfyldelsen af de faglige formål, gør styregruppen opmærksom på at NIFU kan spille en rolle i den løbende debat ved planmæssigt at følge den nationale uddannelses- og forskningspolitiske dagsorden og komme med supplerende og/eller korrigerende oplysninger og vurderinger. Det anbefales at NIFU overvejer en sådan mere aktiv rolle i forhold til at følge med og deltage i debatter.

I strategiarbejdet bør NIFU tilstræbe at indgå i en dialog med centrale brugere som NFR og KUF. Styregruppen vil understrege at NIFU kun udgør den ene part i denne dialog. Derfor anbefaler styregruppen at NFR og KUF som centrale opdragsgivere, brugere og stiftere i højere grad indtager en aktiv rolle i en strategisk dialog med NIFU.

Den faglige virksomhed (Kapitel 7)

Faglig profil

Styregruppen anbefaler at NIFU opretter mekanismer der kan medvirke til at afdække og udvikle nye fagområder der i forlængelse af NIFU's profil efterspørges af såvel nuværende som potentielle brugere og opdragsgivere. Specifikt anbefaler styregruppen at NIFU tager initiativ til at undersøge potentialet i at opbygge en øget kompetence inden for temaer som vidensproduktion og vidensdeling og vidensproduktionens rolle i samfundet. Det er imidlertid også vigtigt at NIFU overvejer hvilke områder der kan nedtones eller afvikles hvis nye områder skal have plads.

Styregruppen anbefaler at NIFU opretholder sin vægtning i den faglige produktion som et institut der primært er fokuseret på udredning med islæt af forskning. Herunder bør NIFU opretholde sine forskningsaktiviteter og prioritere forskningsressourcerne i forhold til de områder hvor NIFU har mulighed for at opnå eller fastholde en international position, eller hvor der er et særligt behov for videnskabelig kompetence for at kunne opretholde kvaliteten i virksomheden.

Den faglige produktion

Det anbefales at NIFU opretholder og styrker den flerstrengede faglige produktion hvor resultaterne gøres tilgængelige for brugere i mange forskellige fora. Det samme gør sig gældende for den ikke-skriftlige publicering.

Kvaliteten af den faglige virksomhed

For at fremme relevans og anvendelighed anbefaler styregruppen at der etableres procedurer som skal sikre at det i samtlige opgaver overvejes hvordan der kan drages policyrelevante konklusioner.

Det anbefales at NIFU nøje overvejer hvorfor mange brugere og opdragsgivere opfatter instituttets arbejde som traditionsbundet snarere end nyskabende. Det er styregruppens vurdering at dette skyldes både image, formidling og det egentlige indholdsmæssige og faglige arbejde. Derfor anbefales det at NIFU fremover arbejder med alle tre aspekter.

Det er styregruppens opfattelse at der bør arbejdes på en bedre udnyttelse af datamaterialet. Dels i forhold til at kunne inddrage dette i det daglige arbejde, dels i forhold til at kunne udlede policyrelevante analyser og konklusioner af materialet. På den baggrund anbefaler styregruppen NIFU at fortsætte arbejdet med at gøre den størst mulige del af datamaterialet tilgængeligt for flest mulige medarbejdere gennem videreudvikling af datamaterialet og uddannelse af NIFU's faglige personale i at kunne bruge det. Endelig er det vigtigt at kvaliteten af dataproduktionen holdes på samme høje niveau. I den forbindelse anbefales det at der er opmærksomhed overfor at en mere omfattende forskningsprofilering og -meritering blandt medarbejderne ikke sker på bekostning af udredning og dataproduktion.

Relationer til opdragsgivere og brugere (Kapitel 8)

Brugere og opdragsgivere

Styregruppen anbefaler NIFU at udvikle en brugerstrategi der er orienteret mod to grupper. Dels brugere i den brede offentlighed og dels konkrete opdragsgivere. Begge grupper er afgørende for NIFU, men de kræver forskellige tilgange hvad angår formidling. Ikke mindst er der brug for nytænkning i forhold til opdragsgiverne, hvor "markedsføringsrationaler" og "kundepleje" i nogen grad må indtænkes. Herunder bør NIFU være opmærksom på det potentiale der ligger i at tydeliggøre for brugerne at det kan have en positiv signalværdi at være opdragsgiver hos NIFU i forhold til at kunne basere sin virksomhed på input på et højt fagligt niveau.

Styregruppen foreslår at NIFU opstiller kriterier for hvilke projekter man vil påtage sig og i forlængelse heraf udvikler en egentlig eksplicit akkvisitionsstrategi. I denne sammenhæng bør NIFU overveje om der er nye typer opdragsgivere der kan give instituttet "flere ben at stå på" i såvel økonomisk som faglig henseende.

Formidlings- og kommunikationsvirksomhed

Styregruppen er opmærksom på at NIFU har iværksat et arbejde med at udforme en samlet formidlingsstrategi. Det anses for helt centralt at dette arbejde forsætter. Samtidig skal det anbefales at dette arbejde suppleres med en strategi for dialog i forbindelse med projekterne så NIFU får en samlet formidlings- og kommunikationsstrategi.

Med hensyn til den eksterne formidling anbefaler styregruppen mere specifikt at alle publikationer gøres tilgængelige på internettet, og at der arbejdes på at gøre så stor en del som muligt af det datamateriale som NIFU besidder, tilgængeligt på internettet, gerne i en form der giver brugerne mulighed for at arbejde med data selv.

I forhold til udvikling af kundekompetence anbefaler styregruppen at NIFU iværksætter systematisk arbejde på at udvide kompetencen hos deres centrale brugere. I den forbindelse er det centralt at samtale er en uomgængelig del af læring. De dialogorienterede samarbejdsformer er derfor vigtige for at NIFU kan vedligeholde sin forståelse for omverden, og for at opdragsgiverne kan styrke kundekompetencen. Workshops og lignende kan ses som muligheder for NIFU såvel som for eventuelle eksterne sparringspartnere og opdragsgivere til for eksempel at 'brainstorme', debattere konklusionernes videre perspektiver og afsøge bredere implikationer af projektet.

Det er vigtigt at kernebrugerne (KUF og NFR) bliver opmærksomme på de muligheder øgede kundekompetencer giver, og på det ansvar de selv bærer i den forbindelse. Desuden bør NIFU overveje at differentiere sin afrapporteringsform yderligere. I den forbindelse må det overvejes at supplere den skriftlige afrapportering med flere interaktive former (eksempelvis kurser eller fora for sparring) og at udvikle og målrette den ikke-skriftlige formidling og rådgivning i forhold til instituttets målsætninger.

I forhold til at styrke den offentlige profilering og dialogorienterede kommunikation anbefales det desuden at NIFU opretter et forpligtende og formaliseret forum hvor instituttet kan indbyde en bred kreds af interessenter, opdragsgivere og potentielle opdragsgivere til ideudveksling og inspiration. Et muligt udgangspunkt for dette kan være de nuværende "saloner" og seminarer.

Styregruppen vil også her fremhæve betydningen af at NIFU deltager mere aktivt og udfarende i den brede debat og eventuelt inddrager en egentlig 'debatovervågning' med en forpligtigelse til kommentering som en del af sin kommunikationsstrategi.

Styregruppen anbefaler at NIFU udvikler sin rådgiverfunktion. Et første skridt i denne retning kunne være at udarbejde en rådgivningspolitik der blandt andet besvarer spørgsmål som: Hvilke kanaler skal der bruges for rådgivning, og hvilke aktører skal rådgivningen rettes mod? Hvilke medier skal der anvendes? Hvordan skal rådgivningen rodfæstes hos brugerne? Hvilken kompetence kræver det hos NIFU at sikre dialog om perspektiverne for konklusionerne? Hvor langt skal der gås i forhold til at forsøge at påvirke gennem råd (eksempelvis i politisk kontroversielle sager)? Kan der rådgives uden at der er blevet spurgt? Hvordan sikres uafhængigheden i disse situationer?

Økonomi (Kapitel 9)

NIFU anbefales ikke blot at have et mål om, men også en strategi for, hvordan basisbevillingen kan søges fastholdt på (mindst) det nuværende niveau. Efter styregruppen opfattelse er en væsentlig forudsætning for at NFR og KUF fastholder bevillingen at NIFU leverer produkter der ses som relevante for deres arbejde – der må med andre ord ske en afstemning af forventninger mellem NIFU og opdragsgiverne på dette punkt. Også stifterne har et ansvar i denne sammenhæng.

Styregruppen anbefaler at NIFU fortsat arbejder på at konsolidere sin egenkapital. Dette er specielt vigtigt når instituttet går en mere usikker økonomisk fremtid i møde. Samtidigt er det afgørende at der i budgettet fortsat er plads til kompetence- og metodeudvikling. Dette bør indtænkes i en akquisitionsstrategi og i en udarbejdelse af retningslinjer for prisfastsættelse.

For at sikre et tilstrækkeligt solidt økonomisk grundlag for NIFU's aktiviteter anbefaler styregruppen at der udarbejdes en mere operationel strategi for hvordan der tiltrækkes og fastholdes opdragsgivere. I den forbindelse bør der ske en undersøgelse af hvilke potentielle grupper af opdragsgivere der kunne have gavn af NIFU's produkter, og hvilke grupper af opdragsgivere NIFU helst vil samarbejde med.

Organisation og ledelse (Kapitel 10)

Styregruppen anbefaler NIFU at forsætte udviklingen af organisationen. Det er opfattelsen at processen bør være mere gennemgribende end i dag. Det er opfattelsen at den nuværende organisationsmodel kun kan

opfattes hensigtsmæssig som et led i en forandringsproces, og at modellen har udspillet sin rolle. Det vurderes som helt centralt at NIFU har en organisation der giver mulighed for en højere grad af fleksibilitet og tilpasning til omgivelserne end tilfældet er i øjeblikket. Styregruppen ser en mulighed i form af en styrkelse af projektorganiseringen eller af en mere flydende tematisk procesorganisering.

Kommunikation, samarbejde og fælles ansvarlighed på medarbejderniveau ses som forhold der må tages op i arbejdet med organisationsudvikling på NIFU. En højere grad af projekt/procesorganisering kombineret med en styrkelse af kanaler til vidensudveksling kunne være en del af dette arbejde.

Styregruppen vil opfordre styret til at indgå mere aktivt i udviklingen af NIFU's langsigtede mål og medvirke til at profilere institutionen. Styret anbefales at eksplicite sin rolle og sine forventninger til NIFU. Det vurderes at dette vil kræve et tættere samspil mellem ledelse og styre, hvor styret i højere grad inddrages i overvejelser om strategi og udfordringer. Det anbefales at såvel NIFU som stiftere har sådanne forhold for øje når et nyt styre sammensættes.

Medarbejdere, personaleforhold og service (Kapitel 11)

Faglige medarbejde

Styregruppen anbefaler at NIFU opretter en alternativ karrierestige med stillinger hvor prestige, avancementsmuligheder og løn kan modsvare forskerstillingerne. Disse stillinger skal blandt andet bruges til at tiltrække og fastholde medarbejdere med spidskompetencer inden for statistik- og dataproduktion, kommunikation, formidling, rådgivning (indsigt i praktisk politik), offentlig profilering og opsøgning af nye opdragsgivere.

Styregruppen anbefaler at NIFU i fremtiden sigter mod at der i forskerstillingerne fortrinsvist ansættes personer der har opnået doktorgraden, eller alternativt personer som kan få finansieret de fulde udgifter til doktorgradsprogrammer. Det er styregruppens vurdering at de midler der måtte være til rådighed for uddannelsesaktiviteter, kan bruges mere hensigtsmæssigt på andre mere videregående kompetenceudviklende aktiviteter. Kompetencer knyttet til policyforståelse, rådgivning, statistik- og dataproduktion og lignende der ikke automatisk følger med en doktorgrad, bør inddrages i forbindelse med rekrutteringsstrategierne. Styregruppen anbefaler videre at NIFU er opmærksom på den samlede faglige medarbejderprofil og målretter sin rekrutteringspolitik i forhold hertil. Det drejer sig dels om at sikre de faglige udviklingsmuligheder på institutniveau, dels om at sikre et fagligt miljø der fremmer udviklingspotentialet for den enkelte medarbejder.

Styregruppen vil opfordrer NIFU til at etablere minikurser som kan fungere som en fælles faglig referenceramme for organisationen, for eksempel inden for metode og formidling (herunder pressehåndtering). Det vil ikke mindst være relevant hvis bredden i medarbejderprofilen udvides med personer med kommunikationsmæssige spidskompetencer. Samtidig vil sådanne kurser kunne fungere som en hensigtsmæssig styrkelse af introduktionen af nye medarbejdere.

Det anbefales at NIFU i et kommende strategiprojekt inddrager medarbejderne i videst muligt omfang. Desuden kan medarbejdernes grad af omverdensorientering øges gennem en kvalifikationsudvikling i forhold til rådgivning og brugerkontakt i form af seminarer og kursusforløb.

Faciliteter og teknisk-administrativt personale

Styregruppen anbefaler på denne baggrund at NIFU gør det klart for NFR at opgaven som nationalt forskningsbibliotek ikke kan varetages tilfredsstillende hvis der ikke skaffes varig dækning for omkostningerne.

Samarbejdsrelationer – nationalt og internationalt (Kapitel 12)

For at styrke mulighederne for at NIFU kan operere på et internationalt marked (enten i forhold til internationale organisationer eller i andre lande) vil styregruppen foreslå at det undersøges nærmere om der findes (flere) potentielle alliancepartnere i de andre nordiske lande og i det øvrige Europa.

Styregruppen anbefaler NIFU at fortsætte arbejdet med at etablere kontakter i faglige miljøer der kan supplere NIFU's eksisterende kompetenceprofil. I den forbindelse kan NIFU dog overveje sin egen medarbejder- og kompetenceprofil med vægt på sikring af instituttets evne til faglig udvikling og fleksibilitet. En tættere kontakt til faglige miljøer på kanten af NIFU's virkefelt kan også være med til at holde instituttet ajour.

Kvalitetssikring og –udvikling af den faglige virksomhed (Kapitel 14)

Styregruppen anbefaler at NIFU arbejder på at udvikle redskaber der kan sikre og udvikle arbejdsprocessen. Dette kan eksempelvis ske i form af opmærksomhedspunkter som kan følges undervejs i processen. Det vurderes ikke mindst at være vigtigt for nye medarbejdere. Et konkret initiativ kan være at udvikle et gennemløbende manuskriptseminar som skaber kollektiv læring og samtidig kan udvikle forskerkompetence. NIFU bør desuden etablere mekanismer der på systematisk vis kan sikre at erfaringer fra projekterne indsamles, og at de kollektive læreprocesser styrkes.

I forlængelse heraf bør organiseringen tilrettelægges på en sådan måde at kvalitetssikring, vidensopsamling og vidensdeling er en integreret del af arbejdet på alle niveauer. Der bør sættes fokus på medarbejderinddragelse og deltagelsesbredde for at sikre at sådanne kollektive læreprocesser får så stor virkning som muligt.

Styregruppen anbefaler at NIFU udvikler og igangsætter en sammenhængende kvalitetssikringsstrategi. I den forbindelse anbefales det at inddrage rådgivning og andet ikke-skriftligt output som institutprodukter der skal kvalitetssikres og -udvikles. Interne kurser og seminarer rettet mod disse aspekter kunne med fordel indgå i dette arbejde.

2. Indledning: Evalueringens baggrund og metode

Evalueringen af Norsk institutt for studier av forskning og utdanning (NIFU) blev igangsat i august 2000 af Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) efter opdrag fra Norges forskningsråd (NFR). Opdraget omfatter, foruden evalueringen af NIFU, en evaluering af Stiftelsen Studies in Technology, Innovation and Economic Policy (STEP). Evalueringerne af de pågældende institutioner er forløbet parallelt og indgår som en del af de vedtagne rammeaftaler mellem NFR og de aktuelle institutioner. Det fremgår af opdraget at evalueringerne af institutionerne skal afrapporteres i to selvstændige rapporter. Denne rapport udgør afrapporteringen for NIFU's vedkommende.

2.1 Evalueringens formål

Formålet med evalueringen er indeholdt i det opdrag som NFR har udarbejdet, og som ligger til grund for evalueringen.

Ifølge opdraget er formålet med evalueringen at:

1. Give grundlag for form og omfang af fremtidige basisbevillinger til NIFU og STEP
2. Bidrage til egenudvikling på institutionerne, inklusiv relationerne til brugerne
3. Give indsigt som grundlag for eventuel udvikling og iværksættelse af særlige tiltag for at udvikle virksomheden.

Evalueringen skal omfatte institutionens faglige virksomhed, ledelse, organisation og økonomi med fokus på perioden fra 1996 og fremefter.

2.2 Styregruppe og projektledelse

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har nedsat en faglig styregruppe for evalueringen i samråd med Norges forskningsråd (NFR). Styregruppen består af:

- Direktør Jan Magnussen, Forvaltningen for Uddannelse, Erhverv og Kultur, Frederiksborg Amt (formand)
- Professor Narve Bjørge, Historisk Institut, Universitetet i Bergen
- Professor Søren Christensen, Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København
- Professor Gunnar Eliasson, Industriell utveckling, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm
- Forskningsleder, fil. dr. Lillemor Kim, Swedish Institute for Studies in Education and Research (SISTER)
- Sekretariatschef Lars Klüver, Teknologirådet

Styregruppen har haft det faglige ansvar for evalueringen og har i samarbejde med EVA udarbejdet retningslinjerne for evalueringernes dokumentationsmateriale. Det er ligeledes styregruppen der med udgangspunkt i dokumentationsmaterialet fremlægger sine analyser og anbefalinger og herunder kommer med forslag til hvordan institutionen kan forbedres.

EVA har haft det metodiske og praktiske ansvar for evalueringen. Det omfatter iværksættelse og styring af dokumentationsmaterialets udarbejdelse og varetagelse af kontakten mellem styregruppe, opdragsgiver og NIFU. EVA har desuden skrevet evalueringsrapporten. Disse funktioner er blevet varetaget af specialkonsulent Charlotte Kinimond Hassø (frem til 1. marts 2001), evalueringskonsulent Tobias

Lindeberg, evalueringskonsulent Eva Broegaard (fra 1. marts 2001) og evalueringsmedarbejder Anne Sophie Witzke.

2.3 Metode

Evalueringen er gennemført inden for rammerne af de metodeprincipper som EVA anvender på baggrund af erfaringer med evalueringer på de videregående uddannelsesinstitutioner i Danmark. Det betyder blandt andet at evalueringen skal rumme både et internt og et eksternt element og at institutionens egne målsætninger skal indgå som en vigtig del af vurderingsgrundlaget. Det interne element kommer metodisk til udtryk i selvevalueringen, der udgør en afgørende del af dokumentationsmateriale. Selvevalueringen skal desuden medvirke til at fremme en intern kvalitetsudvikling på den pågældende institution. I forhold til det eksterne element er der, udover en ekstern styregruppe, også inddraget eksterne eksperter i forbindelse med den faglige vurdering af institutionens virksomhed ligesom brugernes synspunkter inddrages gennem en brugerundersøgelse. Med udgangspunkt i denne evalueringspraksis på EVA er der udarbejdet et specifikt evalueringsdesign til evalueringen af NIFU der tager højde for at NIFU er en opdragsfinansieret institution som primært arbejder med produktion af statistik, udredning, evaluering og forskning i forskellig form.

Da evalueringens opdrag bestemmer at der er tale om to parallelle evalueringer af NIFU og STEP, har styregruppen valgt at tilrettelægge evalueringen af de to institutioner ud fra tilnærmelsesvist samme fremgangsmåde. For at i give mulighed for et samlet billede af de to institutioner er der valgt en høj grad af sammenlignelighed i afrapporteringen.

Evalueringsforløbet kan opdeles i tre faser. Nedenfor følger kort en beskrivelse af de tre faser.

Etablering og tilrettelæggelse

Den første fase i evalueringen omfatter kontakt med opdragsgiverne, nedsættelse af styregruppe og etablering af projektstyringsgruppe på EVA. Herunder udarbejdes en detaljeret plan for evalueringens forløb.

Medlemmerne af styregruppen er blevet valgt ud fra det kriterium at de har et professionelt, fagligt forhold til evalueringsområdet, som de i deres aktuelle ansættelsesforhold er placeret uden for.

NFR har som opdragsgiver udarbejdet en opdragsbeskrivelse som styregruppen og EVA har haft mulighed for at kommentere. Opdragsbeskrivelsen indeholder blandt andet en angivelse af formål, evalueringens afgrænsning, ansvarsområder, rapportering, tidsplan og økonomisk ramme.

EVA og styregruppen har fået mandat til frit at gennemføre evalueringen inden for de rammer opdraget giver. I afdækningen af NIFU's faglige virksomhed, ledelse, organisation og økonomi har styregruppen således vurderet hvilke problemstillinger der har forekommet mest relevante i forhold til NIFU's nuværende situation. Denne vurdering er foretaget med udgangspunkt i de 15 aktuelle problemstillinger, som opdraget opstiller (Problemstillingerne fremgår af punkt 4 i opdraget). Styregruppen har opfattet de 15 punkter som udgangspunkt og inspiration for arbejdet, men ikke som en beskrivelse af 15 obligatoriske emner der skal dækkes. I forhold til rapportens disposition har styregruppen valgt en model der dækker de hovedpunkter der er beskrevet i den disposition der beskrives i opdraget uden at denne dog følges nøjagtigt.

Styregruppen har ikke haft nogen direkte ændringsforslag til opdraget. Den har i stedet valgt at foretage visse vægtninger af opdraget, herunder at belyse forskellige centrale aspekter af forholdet mellem forskning og udredning såvel som spørgsmålet om rådgivning som en del af den faglige virksomhed. Videre har styregruppen gjort opmærksom på at den forstår en vurdering af den totale faglige virksomhed

som en vurdering af de forskellige typer faglig virksomhed frem for en vurdering af samtlige arbejder i NIFU's produktion.

Med hensyn til at skabe et billede af NIFU's og STEP's samlede profil ud fra to selvstændige, men sideløbende evalueringer er dette imødekommet gennem en høj grad af sammenlignelighed mellem de to rapporter således at en parallel læsning af rapporterne kan give et indtryk af ligheder og forskelle mellem de to institutter og deres produktion. Desuden gives der i appendiks 1 et samlet billede af NIFU's og STEP's faglige virksomhed, herunder hvordan de varetager udviklingen af et aktuelt kundskabsgrundlag og tilfredsstillende brugernes behov. Det skal understreges at der er tale om en overbygning på de to undersøgelser, og at der således ikke er tale om en selvstændig afdækning af institutternes samlede virksomhed eller opfyldelse af en fælles brugergruppes behov. En sådan ville efter styregruppens opfattelse forudsætte en selvstændig undersøgelse og ikke to selvstændige, men parallelle evalueringer.

For at drøfte opdrag, evalueringsmetode og -forløb var projektstyringsgruppen i september i Oslo på informationsmøder med NIFU og med NFR.

Dokumentationsfase og institutionsbesøg

Den anden fase i evalueringen omfatter indsamling og udarbejdelse af dokumentationsmateriale, herunder styregruppens besøg på institutionen. Fasen inkluderer:

- Selvevaluering fra institutionen
- Institutionsbesøg
- Brugerundersøgelse
- Et udvalg af publikationer og publikationslister
- Afrapportering fra faglige eksperter.

Selvevalueringsrapport

Selvevalueringen fra NIFU har været et vigtigt grundlag for evalueringen. Den er skrevet af NIFU ud fra en vejledning udarbejdet af EVA i samarbejde med styregruppen. Selvevalueringen omfatter såvel kvantitative som kvalitative forhold og udgør blandt andet grundlaget for styregruppens besøg på NIFU og for udarbejdelsen af den endelige evalueringsrapport.

Som tillæg til selvevalueringen har NIFU's årsrapporter, arbejdsdokumenter og andet materiale om instituttets virksomhed og organisation indgået i dokumentationsmaterialet.

Selvevalueringsrapporten har udgjort en vægtig del af dokumentationsmaterialet. Det er styregruppens opfattelse at NIFU har leveret en solid selvevalueringsrapport der ud over at være informativ peger på mange væsentlige udfordringer for institutionen. Det er på den baggrund styregruppens opfattelse at selvevalueringen kan fungere som et væsentligt indspil til NIFU's videre udviklingsproces.

Institutionsbesøg

Efter modtagelsen af selvevalueringsrapporten har styregruppen sammen med EVA aflagt et heldagsbesøg på NIFU. Dette besøg har været centralt for at få indblik i institutionens stærke og svage sider, problemer og fremtidsvisioner og for at få uddybet centrale områder i forhold til selvevalueringen. På besøget blev der holdt separate møder med: repræsentanter for styret ("bestyrelsen"), direktøren, sektionscheferne, programledere, projektledere, specialrådgiveren, faglige medarbejdere og med administrations- og støttepersonale (se appendiks 4 for en liste over de personer der har været holdt møder med i forbindelse med evalueringen).

Som opfølgning på institutionsbesøget blev der afholdt møde med ledelsen for NIFU og med ledende repræsentanter for NFR og KUF.

Møderne har givet et værdifuldt indblik i NIFU's virksomhed og både uddybet og perspektiveret selvevalueringsrapporten.

Brugerundersøgelse

Som grundlag for en vurdering af institutionens forhold til sine brugere har konsulentfirmaet Oxford Research stået for gennemførelsen af en brugerundersøgelse. Resultaterne er sammenfattet i en rapport der indgår i det samlede dokumentationsmateriale. Retningslinjerne for brugerundersøgelsen er udarbejdet af styregruppen i samarbejde med EVA.

Undersøgelsen er gennemført med deltagelse af 295 af NIFU's brugere. Undersøgelsen blev gennemført som postal spørgeskemaundersøgelse med to rykkerrunder. Forud for spørgeskemaundersøgelsen gennemførte konsulentfirmaet en forundersøgelse med henblik på dels at få et indblik i NIFU's virksomhed, dels at få et dybere og mere nuanceret perspektiv på brugernes vurdering af og syn på institutionen. Som et led i forundersøgelsen foretog Oxford Research et besøg på NIFU samt kvalitative interview med seks udvalgte direkte brugere af NIFU og STEP (de interviewede personer er opført i brugerundersøgelsens bilag B). Analysepopulationen er etableret ved at NIFU selv har defineret hvem der er deres brugere. Det skal derfor bemærkes at analysepopulationen ikke nødvendigvis rummer en fuldstændig oversigt over NIFU's brugere. Ganske vist kan instituttet formodes at have en klar viden om hvem der for eksempel er opdragsgivere, men brugere med en mere perifer anvendelse af NIFU's produkter som instituttet ikke har kendskab til, er ikke inddraget. Når der i rapporten tales om brugerne, er det altså med denne metodiske bemærkning in mente. For at indfange såvel bredden som intensiteten i relationerne mellem institutionen og dens brugere, er der foretaget en opdeling i direkte, centrale og indirekte brugere.

Brugerundersøgelsen har givet et værdifuldt billede af omverdenens opfattelse af NIFU selvom der er grænser for hvilken grad af nuancering og detailviden der har kunnet opnås. Informationerne har derfor været særligt anvendelige i samspil med de øvrige dele af dokumentationsmaterialet. Det er vurderingen at brugerundersøgelsen giver information om institutionen der på afgørende vis fjører facetter til det samlede billede af NIFU.

Publikationsudvalg og –vurdering

For at få et solidt indblik i NIFU's meget omfangsrige faglige virksomhed besluttede EVA i samråd med styregruppen at den faglige vurdering skulle foregå dels ved ekspertvurdering af fem arbejder, dels på baggrund af et bredere udvalg af arbejder fra institutionen.

Som grundlag for en ekspertvurdering af de fem arbejder er NIFU blevet bedt om at udvælge fem publikationer som instituttet selv mener repræsenterer dets bedste forskningsarbejder for at disse kan underkastets en sagkyndig granskning.

Som grundlag for den brede vurdering af NIFU's faglige virksomhed er instituttet blevet bedt om at udpege et tema som der er arbejdet med siden 1996. Med udgangspunkt i temaet blev NIFU bedt om at udvælge fem af deres forskningsarbejder, fem af deres udredningsarbejder og endelig fem af deres arbejder som de ville kategorisere under dataproduktion. Med arbejder menes der publikationer, artikler og andre bidrag i videnskabelige og disciplinrettede tidsskrifter, afhandlinger, monografier, antologibidrag med videre hvor fastansatte medarbejdere på NIFU er ene- eller hovedforfatter.

NIFU udvalgte arbejder inden for temaet "Kvalitet og produktivitet i forskning og uddanning".

Som yderligere information om institutionens faglige virksomhed indgår NIFU's samlede publikationslister fra 1996 og frem. På denne baggrund er der udarbejdet en oversigt over de forlag og tidsskrifter hvor instituttet har publiceret, der også indgår i den faglige vurdering.

Det udvalgte tema og de eksterne publikationsoversigter er indgået i evalueringen dels som grundlag for styregruppens samlede vurdering, dels som baggrund for de faglige eksperters vurdering (se nedenfor). Oversigt over de publikationer NIFU har udvalgt samt publikationsoversigter, fremgår af appendiks 2 og 3. Styregruppen har i sit vurderingsarbejde valgt en arbejdsdeling baseret på kompetenceprofiler, hvor der er foretaget en gennemgang og vurdering af de fremsendte publikationer og publikationslister med inddragelse af de forskellige delundersøgelser. En konsekvens af denne arbejdsmetode er at der ikke er udformet en selvstændig afrapportering af styregruppens analysearbejde i rapporten da dette indgår som en integreret del af analyser og vurderinger.

Afrapportering fra faglige eksperter

I forbindelse med den faglige vurdering af NIFU's fem bedste arbejder har styregruppen valgt at supplere sin egen vurdering med to faglige eksperter. Den ene ekspert er valgt efter forslag fra NIFU, mens den anden er valgt efter forslag fra styregruppens medlemmer.

Ekspertene har hver indleveret et notat på ca. 10 sider hvori deres vurdering fremgår. Vurderingerne har fokuseret på publikationernes originalitet, relevans, metode, perspektiver for praktisk anvendelse og formidling.

De faglige eksperter er desuden blevet bedt om at foretage en bred vurdering af NIFU's faglige virksomhed. Denne vurdering har fokuseret på profilen af den samlede faglige virksomhed og på kvaliteten af de publikationsfora (forlag eller tidsskrifter) der udgiver instituttets arbejder. Den brede vurdering af NIFU's faglige virksomhed er baseret på NIFU's fem bedste arbejder, en orientering i de valgte arbejder fra det udpegede tema og i publikations- og udgivelseslisterne.

Styregruppen har desuden udpeget en faglig ekspert, der har stået for at vurdere NIFU's dataindsamling og datahåndtering på baggrund af procedurer papirer og andet skriftligt materiale om denne aktivitet.

Formålet med at inddrage eksperterne har primært været at få en vurdering der kan bidrage til et helhedsbillede af NIFU's faglige virksomhed frem for en mere dybtgående vurdering af de enkelte arbejder udvalgt som de fem bedste. De modtagne ekspertbidrag er forskellige i deres fortolkning af opgaven. Samlet set opfatter styregruppen dem som et både interessant og værdifuldt bidrag til vurderingen af den faglige virksomhed.

•

Da evalueringen af NIFU har karakter af en institutionsevaluering – og den faglige virksomhed derfor kun udgør et blandt flere elementer – har styregruppen lagt vægt på at metoden til faglig vurdering skal give et indblik i instituttets faglige virksomhed, men samtidig stå i et rimeligt forhold til den samlede evaluering. På denne baggrund er der valgt en metode der direkte vurderer en afgrænset del af den samlede faglige produktion (dels i styregruppen, dels gennem de faglige eksperter) og som derudover baserer sig på brugernes vurdering af den faglige virksomhed samt på den vurdering der ligger i publicering af artikler med referee. Metoden har samlet set givet et fyldestgørende billede af NIFU's faglige virksomhed.

Evalueringsrapport og høring

Den tredje fase i evalueringen omfatter bearbejdelsen af det indsamlede materiale, udarbejdelse af den endelige evalueringsrapport og høring.

Styregruppen har i denne fase gennemgået, analyseret og konkluderet på baggrund af de forskellige delundersøgelser. Der har i høj grad været fokus på at få skabt et samlet billede, hvorfor materialet er blevet vurderet både del for del og i sin helhed.

I forlængelse heraf har EVA forestået udarbejdelsen af et udkast til evalueringsrapporten. Udkastet har været til høring hos NFR og hos NIFU. På baggrund af høringssvarene og styregruppens diskussion heraf er den endelige rapport udformet.

2.4 Evalueringsrapportens indhold

Rapporten falder i to overordnede dele. I del I er der lagt vægt på at give et helhedsbillede af evalueringens resultater og styregruppens overordnede vurderinger og anbefalinger. Der gives først en beskrivelse af instituttet og dets historie, herunder en kort skitsering af forhold som målsætning og faglig virksomhed, organisation, økonomiske forhold og opdragsgiver- og brugerprofil. Dernæst skitseres en række centrale forhold i NIFU's omgivelser der må indtænkes for at forstå dels instituttets situation og vilkår, dels styregruppens vurderinger og anbefalinger. På den baggrund beskrives de samlede analyser og anbefalinger som styregruppen er nået frem til, udfra det samlede materiale. Det skal understreges at der er tale om en relativt kortfattet fremstilling af hovedlinjerne i evalueringen der bygger på analyser og anbefalinger i del II. Del I fungerer desuden som rapportens konklusion .

Del II rummer de mere dybtgående og detaljerede beskrivelser, analyser og anbefalinger på en række enkeltområder. Denne del er disponeret tematisk ud fra en række centrale aspekter ved NIFU og med en mere direkte kobling til evalueringens kommissorium. Der vil i sagens natur være indholdsmæssige overlap mellem del I og del II, men hensigten er at skabe mulighed for dels et solidt samlet overblik over de nuværende forhold og implikationerne heraf, dels en grundigere belysning af de forskellige områder i egen ret.

De tre første kapitler i del II handler om NIFU's målsætninger (kapitel 6), den faglige virksomhed (kapitel 7) og instituttets relationer til brugere og opdragsgivere (kapitel 8). Tanken med disse tre kapitler er at skabe et grundlag for en efterfølgende vurdering af NIFU's organisationsprocesser. På baggrund af de tre første kapitler behandles økonomi (kapitel 9), organisation og ledelse (kapitel 10), medarbejdere, personaleforhold og service (kapitel 11), samarbejdsrelationer (kapitel 12), opfølgning på tidligere evalueringer (kapitel 13) og endelig kvalitetssikring (kapitel 14). Del II behandler således først grundlaget for virksomheden i form af målsætninger, produkt og modtagelsen af produktet for dernæst, med udgangspunkt i de foregående kapitler, at behandle instituttets økonomiske og organisatoriske forhold med videre. Kapitlet om kvalitetssikring er placeret sidst fordi kvalitetssikring indgår som en dimension i flere de forgående kapitler, og fordi det på denne måde er muligt at sammenfatte de løbende betragtninger i ét kapitel

Alle kapitlerne er opbygget omkring en beskrivende del samt en analyse- og anbefalingsdel hvor styregruppens analyser, vurderinger og anbefalinger fremgår.

Derudover indeholder rapporten et resumé af rapportens anbefalinger (kapitel 1) og et engelsk resumé (kapitel 15).

Del I: Samlet præsentation og hovedperspektiver i analyse og anbefalinger

I rapportens første del gives der en samlet præsentation af NIFU, en fremlægning af NIFU's omverdensmæssige situation som styregruppen vurderer den, og et overordnet billede af de gennemgående linjer i styregruppens analyser og anbefalinger.

3. Kort præsentation af institutionen

I dette kapitel gives der en samlet kort præsentation af NIFU's historie og af instituttet. Præsentationen rummer blandt andet en sammenfatning af de beskrivende dele i de efterfølgende kapitler i rapportens anden del.

Norsk institutt for studier av forskning og utdanning (NIFU) er et forsknings- og udredningsinstitut, der har sæde i Oslo. Instituttet er tematisk primært knyttet til forskning og videregående uddannelse (høyere utdanning). Dets faglige aktivitet omfatter produktion af statistik, udredning, evaluering, programforskning, opdragsforskning, rådgivning og selvinitieret teori- og kompetenceudviklende forskning.

Historie

NIFU har sin oprindelse i forbindelse med forskningsrådenes/Fellesutvalgets udredningsprojekt om norske akademikere i 1954. Dette arbejde blev videreført af Norges allmennvitenskapelige forskningsråd (NAVF) i en mindre gruppe på fem personer. I begyndelsen af 1960'erne blev denne gruppes udredningsvirksomhed formaliseret som NAVF's utredningsafdeling med egen bestyrelse udnævnt af NAVF, og i 1969 blev afdelingen reorganiseret og omdøbt til NAVF's utredningsinstitut. Instituttet blev efterhånden et nationalt policy- og opdragsinstitut der arbejdede for samtlige forskningsråd og en række departementer.

Instituttets historie er præget af en gradvis udvikling hvor såvel målsætning som bemanding og formel status er blevet forandret. I 1960'erne var der ikke enighed om hvorvidt udredningsafdelingens arbejde burde videreføres af andre instanser, eksempelvis Statistisk Sentralbyrå (SSB), eller om afdelingen skulle tage sig af udredninger af direkte relevans for NAVF, som for eksempel forskerrekuttering og forskerpersonale. Den sidste holdning blev søgt fremmet af afdelingens leder og vandt gehør i NAVF's styre ("bestyrelse"). Hertil kom at afdelingen blev sat til at varetage OECD's nye arbejde med statistik om forskning og udvikling (FoU-statistik). Dette lagde grunden til omdannelsen af udredningsafdelingen til et udredningsinstitut, med egne vedtægter som understregede den faglige uafhængighed. Videre blev der etableret en selvstændig afdeling for FoU-statistik og studier af forskning (Forskningsafdelingen), og ca. et år senere en afdeling for studier af videregående uddannelse og akademisk arbejdskraft (Uddannelsesafdelingen).

Denne institutorganisering har principielt været uforandret frem til 1993. Dog har perioden rummet væsentlige ændringer for instituttet. Med hensyn til den faglige personalesammensætning var der i de tidlige år en overvægt af socialøkonomer. Siden er medarbejdere med baggrund i sociologi og statsvidenskab kommet til at udgøre en stadig større andel så disse faggrupper i dag er de største grupper. Hvad angår finansiering, stod NAVF i den første tid for betalingen af hele driften. Fra 1970'erne sås en tendens til større opdragsfinansiering hvor departementerne i højere grad fik egne bevillinger og dermed mulighed for at spille en rolle som opdragsgiver. Tilsvarende kom NAVF's dobbeltrolle som dels ansvarlig for grundbevillingen, dels opdragsgiver på afgrænsede projekter klart frem.

Næste bølge af organisationsforandringer kom i 1990'erne. I forbindelse med fusionen af forskningsrådene og oprettelsen af NFR i 1993 blev instituttet overflyttet til NFR og skiftede samtidig navn fra NAVF's

utredningsinstitutt til Utredningsinstituttet for forskning og høyere utdanning. I 1994 blev der iværksat en større organisationsintern ændring idet man gik bort fra delingen i to fagafdelinger og i stedet etablerede fire sektioner. Dette skete ved at den daværende største afdeling (Forskningsafdelingen) blev delt i tre. I 1996 blev Utredningsinstituttet for forskning og høyere utdanning ændret til en stiftelse med navnet Norsk institutt for studier av forskning og utdanning (NIFU) med NFR og Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet (KUF) som stiftere. Omlægningen skulle bidrage til at udvikle NIFU som et nationalt center for studier af forskning og videregående uddannelse.

I 1998 blev der indgået en ny aftale mellem Norges forskningsråd og NIFU hvori bevillingerne til instituttet tilpasses retningslinjerne for statslig finansiering af forskningsinstitutter.

Målsætninger og faglig virksomhed

Ifølge NIFU's vedtægter skal NIFU udfylde tre formål. Instituttet skal være et nationalt center for studier af forskning og videregående uddannelse ved at producere statistik, udredning og forskning. Derudover skal resultaterne af stiftelsens arbejde formidles således at de kan blive til nytte for stiftelsens brugere og andre interessenter. Endelig skal NIFU gennem samarbejde med andre institutioner arbejde for en høj faglig kompetence på instituttets områder og en hensigtsmæssig udnyttelse af den samlede indsats på området. NIFU's strategidokument fra 1997 uddyber at "NIFU skal være kritisk kunnskapsproducent og sentral premissleverandør for norsk forsknings- og uddanningspolitik gennem statistikk, utrednings- og forskningsvirksomhet".

På denne baggrund kan NIFU's faglige virksomhed indledningsvis inddeles i følgende hovedområder: FoU-statistik og ressourceanalyse, studier af forskningspolitik, videregående uddannelsesinstitutioner, studieforhold og studie gennemførelse og af forholdet mellem uddannelse og arbejde. Inden for disse områder bedriver instituttet både udredning, data- og statistikproduktion og forskning (se kapitel 7 for en uddybning af temaer knyttet til udredning og forskning hos NIFU).

Udredningsdelen og data- og statistikproduktionen har gennem tiden udgjort den væsentligste del af NIFU's faglige virksomhed. Fra midten af 90'erne har NIFU dog arbejdet bevidst på at styrke sin funktion som anvendt forskningsinstitut. I dag udgør forskningsdelen, udredningsdelen og data- og statistikdelen ifølge NIFU's selvevaluering hver ca. 1/3 del af den samlede faglige virksomhed.

Den faglige virksomhed publiceres dels i NIFU's eget regi i arbejdspapirer og rapporter, dels eksternt i form af artikler i tidsskrifter og bøger. Hertil kommer andre formidlingsaktiviteter som informationsark, foredragsvirksomhed og rådgivning samt publicering og information via internettet.

Organisation

NIFU er en stiftelse under Norges forskningsråd med egen styrelse (styre). Styret har det overordnede ansvar for instituttets samlede virksomhed og skal føre tilsyn med at virksomheden drives rationelt og effektivt inden for vedtagne budgetrammer og lov- og aftaleværk. Styret skal vedtage overordnede strategier og planer for instituttets virksomhed, beslutninger af principiel og overordnet karakter og godkender budgettet.

NIFU ledes af en direktør der har det overordnede ansvar for det daglige arbejde der knytter sig til instituttets virksomhed, både fagligt og administrativt.

Den faglige virksomhed er organiseret i fire sektioner med hver sin faglige leder. Alle faglige medarbejdere ved NIFU er knyttet til en sektion med undtagelse af den særlige rådgiver. Sektionerne er: Seksjon for FoU-statistikk og ressourceanalyse, Seksjon for studier av forskningspolitik, Seksjon for studier av høyere utdanningsinstitusjoner og Seksjon for studier av studieforhold og studie gjennomstrømning. Hver sektion ledes af en sektionsleder der har det faglige, personalemessige og administrative ansvar for al virksomhed

inden for det fagområde/områder som sektionen forvalter. Sammen med direktøren indgår sektionsscheferne i instituttets ledergruppe. Inden for hver sektion uddelegerer sektionslederen hvor det er hensigtsmæssigt, projektlederansvaret til medarbejderne.

Inden for nogle klart definerede tematiske områder med relativt stor aktivitet målt i antal månedsværk, projekter og tilknyttede medarbejdere er virksomheden organiseret i programmer. De programmer der organiserer en projektportefølje af et vist omfang, ledes af en programleder.

Størstedelen af de faglige medarbejdere er ansat inden for en forskerstige bestående af tre niveauer (forsker 3, forsker 2 og forsker 1). Dette er en relativt ny personaleinndeling idet NIFU indtil 1998 opererede med en opdeling i utredningskonsulent og seniorutredter. Desuden er der ansat fagpersonale som fagkonsulent og én som specialrådgiver.

Hertil kommer forskellige støttefunktioner som administration, IT-support og bibliotek.

Økonomiske forhold

NIFU's økonomi er baseret på basisbevillinger fra NFR og på faste og løse opdrag. Basisbevillinger fra NFR er udgjort af en grundbevilling og bevillinger til strategiske institutprogrammer. NIFU har gennemgået en betragtelig vækst i perioden 1994 – 2000. Således er indtægterne steget med ca. 6 millioner i denne periode fra godt 27 millioner til ca. 33 millioner Nkr. Dette skal dog ses i lyset af at basisbevillingerne gennem de senere år er blevet reduceret til fordel for mere opgavespecifikke bevillinger fra NFR og KUF. Resultatet er at finansieringen af instituttets virksomhed i større grad end tidligere er afhængig af opdrag fra omgivelser. Den største vækst er sket i gruppen af projekter i størrelsen 100.000 – 500.000 (Se i øvrigt kapitel 9 for en grundigere gennemgang af NIFU's økonomiske forhold).

Opdragsgiver- og brugerprofil

Blandt NIFU's væsentligste opdragsgivere er NFR og KUF (der også er institutionens stiftere). Herudover har NIFU fået opdrag fra andre departementer (Kommunal- og regionaldepartementet, Sosial- og helsedepartementet, Barne- og familiedepartementet, Nærings og handelsdepartementet samt Utenriksdepartementet) og fra andre statsinstitutioner som SSB, Norgesnettrådet, Teknologirådet med flere. Hertil kommer opdrag fra enkeltinstitutioner, primært inden for universitets- og højskolesektoren og fylkeskommuner, samt projekter finansieret fra internationalt hold, blandt andre af Nordisk Ministerråd, Nordisk Industrifond, NorFA og EU.

Opdragsgiverne er direkte brugere af NIFU, men derudover består brugerne af en bredere kreds. Brugerundersøgelsen er med til at vise bredden i NIFU's brugergruppe. Knap 1/4 af de brugere der har medvirket i undersøgelsen, er direkte brugere som har været involveret i NIFU's projekter som opdragsgivere. En lidt mindre gruppe udgøres af centrale brugere af NIFU's arbejde - disse brugere er ofte uddannelses- og forskningsinstitutioner. Mellem 1/2 og 2/3 af brugerne benytter sig indirekte af NIFU's arbejde som regelmæssige læsere/brugere. Den største gruppe af brugere stammer fra universiteter eller højere læreanstalter (39%), fulgt af brugere fra centraladministrationen eller anden statslig myndighed (30%).

Brugerne kan yderligere opdeles ud fra forskellige brugerprofiler baseret på intensitet og bredde i brug. Herudfra indplacerer 6% sig som superbrugere, 22% som aktive brugere, 40% som lejlighedsvis brugere, 29% som sporadiske brugere og 3% som ikke-brugere. Blandt superbrugerne findes den største gruppe i centraladministrationen eller tilknyttet andre statslige myndigheder.

4. Forhold til omverdenen

I dette kapitel fremstilles nogle karakteristika ved NIFU's omgivelser som styregruppen finder væsentlige for at forstå vilkårene for instituttets virksomhed, og dermed for at forstå styregruppens vurderinger og anbefalinger.

Opdragsvirksomhed

Et meget vigtigt forhold for en institution som NIFU er den stigende grad af opdragsfinansiering for institutsektoren generelt. Dette betyder at NIFU i højere grad skal konkurrere om sine opdrag, og at instituttets økonomiske situation dermed bliver mere usikker. Opdrag kan principielt uden videre lægges hos andre opdragstager som for eksempel forskningsinstitutter eller private konsulentfirmaer. Selvom en betydelig del af de midler der tidligere tilflød NIFU gennem bevillingsfinansiering, nu opnås gennem opdrag, placerer den højere grad af opdragsfinansiering NIFU i en mere konkurrencepræget situation end tidligere.

Samtidig kan det forventes at krav til og indflydelse på de enkelte opdrag er blevet større. Tilsvarende har opdragsgiverne ændrede forventninger til hvordan projekterne til slut bliver afrapporteret: Det er ikke længere nok at formidle viden skriftligt, for eksempel i rapporter. Det forventes i stigende grad at afrapporteringen sker på en måde hvor opdragsgiveren inddrages i en dialog med instituttet. Opdragsgiverne forventer desuden at konklusionerne har en tydelig policyrelevans, det vil sige at afrapporteringen medtænker den sammenhæng opdragsgiver befinder sig i, for eksempel ved at forholde konklusioner til aktuelle samfundsproblemer. Samlet set er der sket et skift fra at institutioner som NIFU selv definerer de problemstillinger der skal besvares, til at de i stadigt højere grad må gå sammen med opdragsgivere om at formulere, diskutere og afrapportere projekterne. Det gælder for forsknings- og udredningsopdrag om end i vekslende grad.

Disse ændrede vilkår betyder at NIFU skal håndtere en vanskelig balance: På den ene side skal opdragsgivernes forventninger medtænkes i NIFU's virksomhed, og på den anden side skal NIFU bevare den høje grad af integritet og troværdighed, der bør kendetegne en institution som NIFU. NIFU må således indgå i en dialog om faglige temaer, projektfokus og rapporteringsform, men samtidig opretholde autonomi og kritisk distance i forhold til indhold og konklusioner.

Teknologi, videnssamfund og internationalisering

Det er ikke alene gennem ændrede finansieringsformer og nye forventninger til projekterne at der i omgivelserne er skabt nye rammer for NIFU's virksomhed. Ny teknologi, forestillingen om "videnssamfundet" og internationalisering skaber også nye vilkår for NIFU.

I forhold til ny teknologi og videnssamfundet skabes der en forventning om at NIFU benytter sig af informationsteknologi både internt på instituttet og eksternt i forhold til omgivelserne. Samtidigt sker der en ændring i opfattelsen af hvordan forskning og uddannelse interagerer med samfundet i øvrigt. Her er der en række nye studieområder som NIFU kunne udvikle, for eksempel hvordan viden produceres og distribueres i samfundet og hvilken rolle forskning og de videregående uddannelser spiller i den sammenhæng.

Internationalisering har også betydning for en institution som NIFU: Øget mobilitet og international orientering betyder både at NIFU's studieobjekt "forskning og uddannelse" ændres og at instituttet får større muligheder for at få internationale kontakter. Internationaliseringen påvirker således både genstandsfeltet for NIFU's arbejde, det marked NIFU opererer på og de forventninger der er om samarbejde og udveksling internationalt.

5. Hovedperspektiver i analyser og anbefalinger

I dette kapitel gives der en overordnet fremstilling af de gennemgående linjer i styregruppens analyser og anbefalinger. Fremstillingen kan ses som en sammenfatning af de analyser og anbefalinger styregruppen fremsætter i de efterfølgende kapitler i rapportens anden del.

NIFU har et godt, solidt og overbevisende kerneprodukt og stærke kompetencer. NIFU leverer en dataproduktion der i international sammenhæng har en unik karakter og fremstår som en solid og troværdig udreder. Også i forhold til forskningen leveres der et godt produkt med relevans for instituttets virkefelt. På den baggrund er det styregruppens opfattelse at der er et stærkt fagligt fundament for den videre udvikling af institutionen. Samtidigt er det dog styregruppens vurdering at NIFU står overfor en række betydningsfulde udfordringer, hvor der er behov for betydelig udvikling. Disse er i vid udstrækning relateret til at NIFU ikke fuldt ud har indstillet sig på at fungere som et opdragsinstitut i et konkurrencepræget marked. Hvis en organisation i den situation skal kunne forfølge et defineret formål forudsætter det en høj grad af fleksibilitet i forhold til hvordan formålet kan defineres og forfølges. Det forudsætter med andre ord:

- at der er en fleksibel organisation der giver mulighed for den bedst mulige udnyttelse af kompetencerne,
- at der identificeres og opdyrkes nye projektområder,
- at der er en høj grad af synlighed i omgivelserne i almindelighed, men hos kerneopdragsgiverne i særdeleshed,
- at der er stor forståelse for brugernes forventninger til produkterne,
- at der er en høj grad af fælles forståelse af målene internt i organisationen og
- at der sikres en tilstrækkelig grad af kvalitet i alle led af den faglige virksomhed.

Det er styregruppens vurdering at NIFU på disse områder har et behov for at udvikle sig – om end i forskelligt omfang.

En central udfordring for NIFU er at fastholde interesse og opmærksomhed fra stifterne, NFR og KUF. For det første udgør NFR og KUF to centrale opdragsgivere – hvilket de formodentlig også vil gøre i fremtiden. For det andet er det alene fra denne side der kommer den grundfinansiering, som er vital for NIFU's faglige udvikling. På den baggrund er det essentielt at der tages initiativ til at sikre en god dialog mellem stifterne og NIFU. Også stifterne har et ansvar i denne sammenhæng. En måde at gøre dette på kunne være at indgå i en tæt og dybtgående drøftelse med stifterne om forventningerne til NIFU for på denne måde at opnå en fælles forståelse af formål, kerneaktiviteter og kompetenceprofil.

Styregruppen vil understrege at stifterne må respektere at NIFU er en uafhængig stiftelse, og at NIFU tilsvarende må tage uafhængigheden aktivt på sig. Under hensyntagen til dette finder styregruppen dog at der er mulighed for at øge dialogen mellem stifterne og NIFU. En mulighed kunne være at etablere en formaliseret ramme hvor NIFU's styre kan have kontakt med stifterne. Styregruppen finder at styret i højere grad end i dag bør spille en rolle som strategisk rådgiver og medspiller for ledelsen, og at de der udpeger styret, må have dette med i sine overvejelser når nye medlemmer udpeges.

Styregruppen er opmærksom på at der er indgået en aftale med NFR der dækker perioden 1999 – 2003. Det er imidlertid styregruppens opfattelse at det ikke vil være hensigtsmæssigt at udsætte en drøftelse af en ny aftale mellem NIFU og stifterne til den nuværende aftale udløber. Med en grundig afklaring af stifternes forventninger til NIFU er det styregruppens opfattelse at der bør indgås flerårige resultataftaler som omfatter formål, afgrænsning af grundbevilling, strategisk institut program (SIP) og som udstikker linjer for projekter/programmer de næste år. Det vil give NIFU en længere bevillingsmæssig tidshorisont.

Samtidigt med at kontakten til stifterne styrkes, må NIFU også styrke sin profil over for en bredere kreds af brugere og opdragsgivere. Det er opfattelsen at NIFU i dag er synlig i medierne og i stortingsmeldinger. Men da NIFU befinder sig i en konkurrencesituation, er det vigtigt at være opmærksom på at denne form for profilering kræver brug af instrumenter som markedsføring og PR. Det er tilrådeligt at NIFU på denne måde søger at sikre sit økonomiske grundlag ved hjælp af denne type instrumenter. Samtidigt er det dog vigtigt at understrege at NIFU's eksistensgrundlag hviler på troværdighed og uafhængighed.

Som en måde at fremme et etableret samarbejde med en bredere kreds end de interessenter der er repræsenteret i styret, anbefales det at der etableres et nyt formaliseret og forpligtende forum. Det ville sikre tilstedeværelsen af en organiseret dialogpartner. Herved kunne NIFU få vigtige input fra omgivelserne og nyde godt af et "ambassadørkorps" der har forståelse for NIFU's virksomhed og kompetencer. Samtidigt vil det kunne øge NIFU's synlighed og knytte nye og potentielle opdragsgivere tættere til organisationen.

Det er vigtigt for en institution som NIFU at der leveres skriftlig eller mundtlig formidling af høj kvalitet på baggrund af forespørgsler, opdragsbeskrivelser eller på eget initiativ. Denne type samarbejde er uundværlig for NIFU, men er imidlertid ikke tilstrækkelig alene. I forhold til NIFU's rådgivningsfunktion er det ligeledes centralt at medtænke dialogorienterede samarbejdsformer. Rådgivning fremhæves som vigtig for NIFU, men samtidig er det et arbejdsområde hvor styregruppen vurderer at der er et betydeligt udviklingspotentiale. Styregruppen finder at det ikke er tilstrækkeligt at levere rådgivning som respons på en forespørgsel. På NIFUs område kan rådgivning også handle om at stille kompetencer til rådighed i en dialog hvor problemstillinger vendes og drejes så der videreformidles den nødvendige kompleksitet og alligevel gives en kontur af de mulige løsningsmodeller. God rådgivning skal i denne forstand ikke nødvendigvis give svaret, men skal give rammerne for at svaret kan findes.

Det betyder efter styregruppens opfattelse at NIFU må eksplicite og udvikle sin rådgivningsfunktion – herunder overveje hvor grænsen mellem rådgivning og politikformulering går, hvilken form rådgivning skal have, hvem der skal udføre den og på hvis initiativ. I den forbindelse må det også overvejes hvilken rolle NIFU skal spille i den offentlige debat. NIFU bør være mere initiativtagende og turde komme på bane med udmeldinger og indlæg - både faktaorienterede, perspektiverende og kritiske. I samme forbindelse kunne man forestille sig at styret indtog en mere central rolle, som talerør for NIFU.

Behovet for at kunne bringe NIFU's kompetencer i anvendelse gennem dialog og samarbejde med omgivelserne kan også være relevant i forhold til udrednings- og forskningsopdrag. Det er et grundlæggende vilkår at NIFU's produkter er relativt komplekse og vanskelige at bruge. Det kræver en betydelig kompetence hos opdragsgiver at kunne bestille og benytte denne type produkter. NIFU kan ikke uden videre antage at denne kompetence er tilstede hos alle opdragsgiverne. Det betyder ikke at NIFU skal levere mindre komplicerede produkter, men at der må være en parathed og kompetence til at indgå i en afklarende dialog om hvad det er opdragsgiverne ønsker at få ud af deres opdrag, en parathed og kompetence til at gennemføre opdragene i dialog med opdragsgiverne og en parathed og en kompetence til at afrapportere produkterne i en form som opdragsgiver kan bruge. Hvis opdragsgiver ikke selv kan udlede policyrelevante konklusioner af en udredning, så må NIFU medvirke til at det sker. Styregruppen finder derfor at NIFU bør satse på at udvikle sin kommunikationskompetence. Hvis ikke NIFU møder opdragsgiverne hvor de er, vil der være en risiko for at de vil søge andre opdragstagere der ikke nødvendigvis kan levere produkter af så høj faglig standard som NIFU, men som til gengæld leverer dem i en form der er lettere anvendelig for opdragsgiveren.

Disse samarbejdsformer giver mulighed for gensidig læring gennem løbende spredning og udveksling af standpunkter, perspektiver og udvikling af interessefelter. Dog må dette ikke kompromittere NIFU's uafhængighed.

Det er vigtigt at NIFU kan honorere en differentieret brugergruppes forskelligartede krav og forventninger til afrapportering af projekter. For at det kan være muligt, må NIFU's organisation tilrettelægges på en måde der tillader opbygning af forskellige kompetencer og giver mulighed for at lade disse kompetencer komme til udtryk i konkrete projekter. Samtidigt er det afgørende at NIFU's organisation giver mulighed for at opbygge kompetence inden for nye fokusområder og flytte fokus fra områder der vedvarende ikke er bevågenhed omkring.

NIFU befinder sig i en kompleks og vanskelig organisatorisk situation hvor der på én gang er en hierarkisk organisering og en program- og projektorganisering. Styregruppen finder at den nuværende organisering har været hensigtsmæssig i forhold til den hidtidige forandringsproces, men at modellen har udspillet sin rolle. NIFU anbefales således at fortsætte arbejdet med at udvikle organisationen, men i en mere gennemgribende form end i dag. Det er styregruppens opfattelse at koncentrationen i sektionerne af ansvar for faglig kompetenceopbygning, formelt projektansvar, medarbejderansvar og økonomisk ansvar betyder at NIFU i sin virksomhed bliver for sektionsorienteret, hvilket modvirker fleksibilitet i organisationen. Institutet er ikke så stort, og den samlede medarbejderprofil ikke så kompleks at det nødvendiggør sektionsopdeling. I stedet kunne en mulighed være et centralt personaleansvar kombineret med organiseringsformer der giver mulighed for at varetage kompetenceopbygning samtidigt med at medarbejdernes kompetencer kan anvendes fleksibelt i den konkrete gennemførelse af opdrag.

Med en øget organisatorisk fleksibilitet, en øget differentiering af opdragstyperne og eksterne samarbejdsformer bliver det vigtigt at der på NIFU er en samlet forståelse af hvad NIFU skal udrette og hvordan. I den forbindelse er de strategiske aktiviteter ved instituttet centrale. Det er styregruppens opfattelse at det er afgørende for NIFU at der er en høj grad af strategisk bevidsthed i såvel styre, ledelse og blandt medarbejdere. Ansvar for at udvikle strategier må ligge hos styre og ledelse i fællesskab med medarbejderne som en vigtig medspiller. Det er opfattelsen at NIFU's ledelse i dag er alene om udviklingen af strategier for NIFU's arbejde. På den baggrund anbefales det at der sker en bredere forankring af disse aktiviteter. Det kan for eksempel ske ved at styret får en mere aktiv rolle som sparringspartner og tænketank i forhold til det strategiske arbejde på institutionen, og at medarbejderne inddrages i arbejdet således at de kommer til at føle et medansvar for hvad NIFU skal udvirke. En sådan ny arbejdsdeling kan passende initieres i forbindelse med arbejdet med afløseren for den nuværende strategiplan der gælder året ud. Som en del af strategiarbejdet vil styregruppen anbefale at det videre overvejes hvordan kompetenceprofilen kan skærpes, og hvordan kerneydelserne kan kvalitetssikres og udvikles. NIFU må fortsat arbejde på at udvikle medarbejdernes kompetencer idet de udgør en hjørnesten i den samlede kvalitetssikring. Det er styregruppens opfattelse at dette kan gøres mere systematisk og målrettet end i dag.

Fagligt set står NIFU solidt. Men det er styregruppens opfattelse at NIFU fremstår som noget traditionsbundet for en stor del af brugerne. Denne opfattelse af NIFU som traditionsbunden ses som dels relateret til image og formidling, dels til den faglige tilgang. På den baggrund bør NIFU tage initiativ til at inddrage mere innovative og dristige perspektiver i den faglige virksomhed uden at der dermed gås på kompromis med den faglige soliditet. Desuden anbefales NIFU at overveje en "relancering" af sig selv for at markere et brud med traditionerne. I denne forbindelse bør der også overvejes en grafisk relancering i forhold til logo, design og hjemmeside.

Samlet set finder styregruppen altså at der på den ene side er betydelige udfordringer for NIFU, og at der på den anden side er et godt fagligt grundlag for at komme videre. Det bemærkes at der i NIFU's selvevaluering udtrykkes opmærksomhed over for en meget betydelig del af de problemer og udfordringer der påpeges i denne rapport. Under alle omstændigheder må NIFU i den kommende fase omsætte opmærksomheden over for problemer til konkret og udviklingsorienteret handling hvis institutionen skal kunne fuldføre omstillingen til selvstændig stiftelse med tilstrækkelig egendynamik og evne til initiativ.

De ovennævnte synspunkter udgør hovedtrækkene i styregruppens analyse og anbefalinger. Disse er udarbejdet på baggrund af den mere detaljerede tematiske gennemarbejdning der fremstilles nedenfor i del II. Her findes også en række mere specifikke overvejelser og nuanceringer.

Del II: Tematiske analyser og anbefalinger

Rapportens anden del udgøres af kapitel 6 til 14, der hver behandler forskellige delområder ved NIFU's virksomhed mere detaljeret. Kapitel 6 - 8 fokuserer på målsætninger og resultater af den faglige virksomhed, herunder formidlingen til brugerne, mens kapitel 9 -14 blandt andet handler om de økonomiske rammer, det organisatoriske grundlag og kvalitetssikringsmekanismerne for NIFU's virksomhed.

Hvert kapitel indeholder en beskrivelse og analyse af det pågældende område og styregruppens vurderinger og anbefalinger i forhold til området. De forskellige analyser og vurderinger vil undervejs blive relateret til NIFU's egne målsætninger for derved at sammenstille styregruppens anbefalinger med NIFU's erklærede position.

6. Målsætninger og strategier

I dette kapitel gives der en beskrivelse af NIFU's formål og strategier som de kommer til udtryk i vedtægter og i NIFU's egne overvejelser om instituttets nuværende situation. Beskrivelsen efterfølges af analyse og anbefalinger.

Beskrivelse

I NIFU's selvevaluering beskrives stiftelsens formål således:

"I følge NIFUs vedtægter har stiftelsen følgende formål:

- Være et nasjonalt senter for studier av forskning og høyere utdanning i form av statistikk, utredning og forskning.
- Formidle resultatene av stiftelsens arbeid slik at de kan bli til nytte for stiftelsens brukere og andre interessenter.
- Gjennom samarbeid med andre institusjoner arbeide for en høy faglig kompetanse på stiftelsens arbeidsområder og en hensiktsmessig utnyttning av den samlede innsatsen for feltet"

I forlængelse af formålet vedtog styret i 1997 strategidokumentet "Mål for virksomheden ved NIFU 1998-2001". I denne peges der på at hovedmålet for virksomheden er at NIFU skal være en kritisk vidensproducent og central præmisleverandør for norsk forsknings- og uddannelsespolitik gennem statistik, udrednings- og forskningsvirksomhed. Desuden opstiller strategiplanen 12 konkrete mål på fire områder. Det drejer sig om:

- Faglige mål
 1. Levere analyser som videnskæssigt ligger i front på NIFU's virkefelt
 2. Opretholde og udvikle de nationale opgaver blandt andet som officiel statistikproducent
 3. Udvide virksomheden til nye områder hvor NIFU's kompetence kan udnyttes.
- Formidlingsmæssige og brugerrettede mål
 4. Fremstå som et troværdigt opdragsinstitut og formidle kundskab uafhængigt af interessegrupper
 5. Være en vigtig rådgiver og samtalepartner for brugerne, også i udarbejdelsen af relevante problemstillinger
 6. Have en høj grad af synlighed i en bred brugergruppe og bidrage til den offentlige indsigt og debat
 7. Levere viden indenfor NIFU's fagområde til det internationale marked.

- Økonomiske mål
 8. Opretholde mindst det nuværende bevillingsniveau fra NFR og KUF
 9. Udvide projekttilgangen fra øvrige brugere
 10. Opnå en god økonomistyring og en omkostningseffektiv infrastruktur.
- Mål for personalepolitik og arbejdsmiljø
 11. Have en personalepolitik der giver plads til faglig udvikling og samarbejde på en integreret og planmæssig måde
 12. Have et godt fysisk og socialt arbejdsmiljø.

Med hensyn til det første målområde sker der en vis nuancering, når de mere konkrete strategier for udvikling af fagområder inddrages. På dette punkt fremhæver selvevalueringen at NIFU i de kommende år primært vil tilstræbe udvikling inden for de eksisterende kerneområder. Eventuelle udvidelser af virkefeltet menes at skulle ske på afgrænsede områder som er tæt knyttede til instituttets eksisterende kompetencer således at disse kan udnyttes og videreudvikles.

NIFU's overvejelser om målsætninger og strategier

I selvevalueringen fremhæves det at et "helt centralt suksesskriterium er instituttets evne til å respondere på sektorens behov, forventninger og krav". I den forbindelse understreges betydningen af forandringer i form af øget konkurrence om projektopdrag. NIFU fremhæver at instituttet står over for udfordringer knyttet til faglig positionering, initiativ og ledelse samt større krav til dialog mellem institution og opdragsgiver, både med hensyn til akquisition og udformning af projekter. Hertil kommer en formodning om at instituttets brugere i højere grad vil forvente en løbende service frem for blot en skriftlig formidling af et slutprodukt. NIFU understreger således behovet for en mere udadrettet virksomhed og for strategier der kan lede i retning af dette mål. Dette ses i selvevalueringen som knyttet til en sikring og udvikling af høj faglig kompetence kombineret med skabelse af større synlighed ved at tage initiativ og være offensiv præmisliverandør for vidensudvikling.

Selvevalueringen redegør for at der i forlængelse heraf er udarbejdet et antal strategier som indkredser de forudsætninger og operationelle målsætninger som der lægges vægt på til opnåelse af målene. Strategierne berører ressourceudnyttelse, uafhængighed, brugerorientering, innovation, projekttakquisition, profilering, projektstyring, international virksomhed, kompetenceudvikling, rekruttering, infrastruktur, publicering/formidling og aktiv personalepolitik.

Analyser og anbefalinger

Styregruppen vurderer grundlæggende at NIFU lever op til sit formål, og at de operationelle målsætninger udgør et godt og brugbart grundlag for at udvikle virksomheden. Dog ses der på forskellige områder muligheder for udvikling, blandt andet i form af præcisering af og overvejelser om vægtning mellem mål og strategier. Spørgsmålet vil blive gennemgået grundigere i de senere kapitler, hvorfor der her blot vil blive peget på nogle centrale indsatsområder og ske en første skitsering af styregruppens vurdering af NIFU's målopfyldelse.

Med hensyn til NIFU's overordnede formål sker der tilsyneladende ikke på et strategisk niveau en mere konkret uddybning og fortolkning af hvad "studier af forskning og højere uddanning" indebærer. I selvevalueringens redegørelse for stiftelsens formål peges der på at arbejdet sker i form af statistik, udredning og forskning, men dette er ikke i sig selv med til at sætte et stærkt fokus på de mere indholdsmæssige overvejelser. Uden en klarere udfoldelse heraf svækkes formålsklareringernes potentiale når det gælder om at skabe en basis for strategisk ledelse rettet mod eksempelvis afklaring og udvikling af instituttets indsatsområder. De tre faglige mål ville tilsvarende stå stærkere på baggrund af en klarere faglig formålsopfattelse.

Det tredje af de overordnede formålsklæringer om at sikre høj faglig kompetence og hensigtsmæssig udnyttelse af den samlede indsats på NIFU's arbejdsområder gennem samarbejde med andre institutioner er ikke afspejlet i de konkrete mål. Styregruppen finder at dette er et vigtigt element både set i forhold til instituttets funktion som nationalt center og NIFU's egne fortsatte udvikling. I den forbindelse vil mere konkrete strategier til sikring heraf være fordelagtigt: Hvilke typer af institutioner og konkrete samarbejdspartnere findes mest relevante – ud fra hvilke kriterier? En klarere udfyldelse af indholdet af de faglige overvejelser af formålet er også relevante på dette punkt.

De konkrete strategier for og tiltag til brugerorientering og offensiv policyorientering er noget svage. Strategier rettet mod instituttets mulighed for at medvirke til udvikling af 'kundekompetencer' blandt NIFU's brugere indgår kun i begrænset omfang i overvejelserne (se kapitel 8 for en uddybning af denne problematik). Selvom der i selvevalueringen udtrykkes stor opmærksomhed over for at såvel relationerne til opdragsgivere, brugere og interessenter som andre eksterne rammebetingelser har stor betydning for målopfyldelsen, så er strategierne i høj grad rettet mod institutinterne forhold. Dette er i nogen grad naturligt i og med at man her har den største grad af direkte indflydelse. Imidlertid må overvejelser om hvorledes NIFU bedst kan samarbejde med og påvirke vigtige brugere og opdragsgivere, være helt relevante når der er ønske om at fremstå som en mere offensiv præmisleverandør der nyder større bevågenhed fra brugerne. I den forbindelse kommer de skitserede strategier til at fremstå som fornuftige hensigtserklæringer hvor der (endnu) ikke er iværksat mere operationelle tiltag.

I forhold til de 12 mål der opstilles i strategidokumentet, er det styregruppens vurderingen at NIFU opfylder dem i forskellig grad. Overordnet lever NIFU godt op til målsætningerne om at levere analyser som ligger i front på NIFU's virkefelt, om at opretholde og udvikle de nationale opgaver, om at fremstå som et troværdigt opdragsinstitut og om at levere viden inden for NIFU's fagområde til det internationale marked (målsætning 1, 2, 4, og 7). De forskellige aspekter af de enkelte mål kommer dog ikke lige klart frem. Problemer og muligheder på de fire målområder vil blive taget nærmere op i de efterfølgende kapitler om faglig produktion, relationer til opdragsgivere, brugere og interessenter, økonomi, organisation med videre. Her skal blot nævnes et centralt område, nemlig spørgsmålet om hvad der mere konkret kan/vil gøres for at sikre kvalitet på de enkelte områder og derigennem den samlede virksomhed. Som eksempel kan det fremhæves at spørgsmålet om mekanismer til sikring af uafhængighed i arbejdet og den praktiske udmøntning af denne uafhængighed i form af kritik og debat fremstår noget uddybet. Hertil kommer det indbyrdes forhold mellem målene. For at blive i eksemplet med uafhængighed så må det siges at selvom dette mål ikke er uforeneligt med den højere grad af brugerorientering som opdragsbaseret virksomhed nødvendiggør, så kan sådanne forhold nødvendiggøre en større opmærksomhed på afvejninger af mål og midler.

Hvad angår de øvrige mål, fremstår graden af målopfyldelse mere varieret. Enkelte delmål opfyldes efter styregruppens opfattelse ikke i videre omfang (for eksempel at udarbejde relevante problemstillinger i samspil med brugerne), mens andre må diskuteres ud fra mere fyldige overvejelser om målindhold og hensigter. Eksempelvis må vurderingen af opfyldelsen af målsætningerne om rådgivning og synlighed (5 og 6) ses i forhold til hvilken opfattelse af rådgivning og synlighed der lægges til grund. Som det vil blive uddybet, er det styregruppens opfattelse at en virkningsfuld rådgiverrolle forudsætter en høj grad af initiativ og udfarende engagement. Tilsvarende kan et institut som NIFU spille en vigtig rolle som en selvstændig stemme i den offentlige debat. I et sådant lys står NIFU over for en vis udfordring med hensyn til opfyldelse af de formidlingsmæssige og brugerrettede mål. Dog kan det her fremhæves at det forhold at det er muligt at diskutere i hvilken grad de opstillede mål er opfyldt, viser at de er klare nok til at kunne fungere som 'pejlemærker' eller styringsredskab, hvilket ses som positivt.

I selvevalueringen peger NIFU på en række relevante udfordringer i forhold til at identificere de svage og stærke sider ved instituttet. Herved understreges det at der er opmærksomhed over for de berørte

udfordringer. Dette er positivt når det gælder om at realisere potentialet for en øget opfyldelse af formål, men det bør påpeges at opmærksomheden alene ikke er tilstrækkelig. De operationaliserede strategier og initiativer er helt centrale. I den forbindelse skal det fremhæves at det på baggrund af institutionsbesøget vurderes at opmærksomheden omkring de udfordringer NIFU står overfor og engagementet til at løse dem, ikke er spredt ud i hele organisationen, hvilket er et betydeligt problem for en omstilling.

Styregruppen bemærker at strategipapiret løber til udgangen af 2001. Det bemærkes også at der siden vedtagelsen af strategidokumentet har været fokus på organisationsstrukturen.

På den baggrund anbefaler styregruppen at NIFU genoptager strategiarbejdet eventuelt i form af en ny strategiplan, og at dette arbejde inddrager organisering og procesorienteret kvalitetssikring som væsentlige elementer. En sådan proces kan være med til at uddybe og afklare NIFU's formål, strategier og delmål. Desuden kan den bidrage til en bedre fælles forståelse af centrale udfordringer og til opbakning og ansvarsfølelse i forhold til NIFU's mål og strategier.

Styregruppen anbefaler at NIFU i forbindelse med strategiarbejdet øger fokus på instituttets forhold til brugere, opdragsgivere og offentligheden generelt. Der bør særligt arbejdes med konkrete mål og strategier rettet mod sikring af kommunikation, formidling og udvikling af kundekompetencer (Se kapitel 8).

Endvidere anbefales det at de faglige og formidlingsrettede formål diskuteres i forbindelse med strategiplanen, herunder hvordan udviklingen af fagområderne skal vægtes. Når det gælder opfyldelsen af de faglige formål, gør styregruppen opmærksom på at NIFU kan spille en rolle i den løbende debat ved planmæssigt at følge den nationale uddannelses- og forskningspolitiske dagsorden og komme med supplerende og/eller korrigerende oplysninger og vurderinger. Det anbefales at NIFU overvejer en sådan mere aktiv rolle i forhold til at følge med og deltage i debatter.

I strategiarbejdet bør NIFU tilstræbe at indgå i en dialog med centrale brugere som NFR og KUF. Styregruppen vil understrege at NIFU kun udgør den ene part i denne dialog. Derfor anbefaler styregruppen at NFR og KUF som centrale opdragsgivere, brugere og stiftere i højere grad indtager en aktiv rolle i en strategisk dialog med NIFU.

Det er oplagt at udarbejdelsen af en strategi ikke løser nogle problemer i sig selv. Det kræver at der følges op på strategiarbejdet i praksis. I denne forbindelse kan arbejdet med en strategi fungere som en god ramme for at diskutere sammenhængen mellem formål, målsætninger og den måde NIFU fungerer på.

7. Den faglige virksomhed

I dette kapitel gives der en beskrivelse af NIFU's faglige virksomhed. Kapitlet er opdelt i tre afsnit: Første afsnit behandler NIFU's overordnede faglige profil med særligt fokus på forholdet mellem udredning og forskning, andet afsnit behandler omfanget af den faglige produktion, mens tredje afsnit handler om kvaliteten af den faglige produktion med udgangspunkt i de indhentede ekspertudtalelser og brugerundersøgelsen. Hvert afsnit er opdelt i en beskrivelsesdel efterfulgt af en analyse- og anbefalingsdel.

7.1 Faglig profil

Beskrivelse

Ifølge selvevalueringen omfatter NIFU's faglige virksomhed statistikproduktion, udredning, evaluering, programforskning, opdragsforskning, rådgivning og selvinitieret teoriudviklende og kompetenceudviklende forskning.

Tematisk er den faglige virksomhed inddelt i fire hovedområder (der organisatorisk kommer til udtryk i fire sektioner): Forsknings- og udviklingsstatistik (FoU-statistik) og ressourceanalyse, Studier af forskningspolitik, Studier af videregående uddannelse (høyere uddanning) og Studiegennemførelse og studiegennemstrømning. Ved siden af disse sektioner er NIFU's faglige virksomhed inddelt i en række tværgående områder der organisatorisk også er forankret i de fire sektioner. Det er blevet påpeget at der er en pragmatisk holdning til forholdet mellem forskning og udredning, og at det opleves som dele af et kontinuum.

For en detaljeret gennemgang af den faglige aktivitet henvises til selvevalueringsrapporten. Her skal de fire sektioner blot skitseres:

- Forsknings- og udviklingsstatistik. Opgaverne omfatter produktion og vedligeholdelse af den officielle statistik over forskning og udvikling. Arbejdet inkluderer opdatering, drift, vedligeholdelse, udvikling, bearbejdning, præsentation, information, rådgivning og leverancer knyttet til en række databaser og registre.
- Studier af forskningspolitik. Der arbejdes med temaerne: Evaluering af forskning; forskningspolitik og forskningsorganisation; nytte, kvalitet og produktivitet i forskning; bibliometriske studier; erhvervsrettet FoU og innovation samt befolkningens forhold til forskning
- Studier af videregående uddannelsesinstitutioner. Inden for området arbejdes der med temaerne Studier af forholdet mellem offentlige myndigheder og universitets- og højskolesystemet, studier af organisation, styring og ledelse ved de enkelte institutioner, studier af akademisk arbejde og personale i videregående uddannelse, studier af rekruttering til forskning, forskeruddannelse og mobilitet i forskningssystemet samt kvalitetssikring og evaluering af videregående uddannelse. Desuden planlægges der at arbejde med en ny universitetsundersøgelse, evaluering af den organiserede forskeruddannelse i Norge og program om ændring og omstilling i videregående uddannelse.
- Studiegennemførelse og studiegennemstrømning. Inden for området arbejdes der med temaerne: Studier af ungdomsuddannelser (videregående oplæring); studieforhold og studiegennemstrømning (både ungdomsuddannelser og videregående uddannelse); arbejdsmarkedsundersøgelser og prognoser samt efter- og videreuddannelse og livslang læring. Desuden har sektionen ansvaret for uddannelsesstatistikken.

I selvevalueringen nævnes endvidere en række mulige indsatsområder hvor instituttets faglige kompetence kan udnyttes og udvikles, og som stadig ligger inden for NIFU's primære virkefelt. Det drejer sig om:

- Tilgangsprognoser/behovsanalyser for at belyse arbejdsmarkedet for akademikere, også ved at udnytte viden om videregående uddannelse
- Efter- og videreuddannelse, behov for viden om kvalifikationskrav, kompetenceudnyttelse, tilbud og omkostninger inden for forskellige samfundssektorer
- Dokumentation og analyse af holdninger til, resultater af og effekter af forskning og udvikling
- Sektorrettet politik for forskning og udvikling samt uddannelsespolitik
- Teknologipolitik/vurdering
- Internationalisering i uddannelse og forskning
- Prioriteringsmekanismer i forskningspolitikken.

I brugerundersøgelsen blev brugerne spurgt om deres opfattelse af NIFU's faglige profil. Lige over 60 % er enige eller helt enige i at NIFU både er en forsknings- og en udredningsinstitution. På enkeltspørgsmål om NIFU som forskningsinstitution er omkring 25% enige, mens knap 90% finder at det er en udredningsinstitution.

Analyser og anbefalinger

Når der ses på NIFU's faglige profil i forhold til de formulerede mål, så er det styregruppens opfattelse at NIFU med sine aktiviteter har en meget betydelig bredde der dækker formålet. Endvidere er det vurderingen at de mulige indsatsområder der nævnes i selvevalueringens rapporten, alle kan være relevante. Dog kunne en mere aktiv og veldefineret indsats over for konkrete valg af indsatsområder medvirke til at udvikle den faglige profil og øge opfyldelsen af de faglige mål. En klarere fortolkning af de faglige formålsbetragtninger kunne være en støtte i dette arbejde.

Styregruppen finder at NIFU med fordel kunne fokusere mere på vidensproduktionens rolle i samfundet, herunder på den økonomiske betydning og betydningen af vidensdeling og –udvikling i forbindelse med ændringer i opfattelsen af læring og uddannelse. Det gælder ikke mindst i en situation hvor begreber som ny økonomi og videnssamfund spiller en central rolle i den offentlige debat. Netop vidensøkonomi og kompetencesamfund fremhæves i selvevalueringen som centrale temaer for forsknings- og uddannelsespolitikken og som områder hvor NIFU står over for store udfordringer. Dog sættes der ikke fokus på disse emner i strategierne for udvikling af fagområder og mulige tematiske indsatspunkter.

Af selvevalueringen fremgår det at NIFU har registreret en efterspørgsel af udviklings- og proceskompetence fra universiteter og højskoler, og at instituttet overvejer at indgå alliancer med miljøer der besidder disse kompetencer. Ud over at der altid bør være opmærksomhed over for etableringen af nye frugtbare samarbejdsrelationer, kunne dette være værd at overveje i forbindelse med den videre udvikling af NIFU's fremtidige profil. Styregruppen finder det for passivt hvis NIFU ikke aktivt søger at sikre en faglig profil, der kan honorere behovsudviklingen hos centrale brugere. Når NIFU besidder så stor viden og kompetence på de pågældende fagområder, bør tilknyttede kvalifikationer (eksempelvis netop proces- og udviklingskompetence) der sikrer at denne viden kan udnyttes bedst muligt, være en del af instituttets faglige profil.

Styregruppen anbefaler at NIFU opretter mekanismer der kan medvirke til at afdække og udvikle nye fagområder der i forlængelse af NIFU's profil efterspørges af såvel nuværende som potentielle brugere og opdragsgivere. Specifikt anbefaler styregruppen at NIFU tager initiativ til at undersøge potentialet i at opbygge en øget kompetence inden for temaer som vidensproduktion og vidensdeling og

vidensproduktionens rolle i samfundet. Det er imidlertid også vigtigt at NIFU overvejer hvilke områder der kan nedtones eller afvikles hvis nye områder skal have plads.

NIFU's forhold til begreberne udredning og forskning og sondringen mellem dem fremstår noget uklart: På den ene side er det flere gange i evalueringsforløbet blevet tilkendegivet at sondringen ikke længere spiller nogen afgørende rolle på instituttet. På den anden side anvendes sondringen alligevel meget ofte i forhold til instituttets aktiviteter.

Det er efter styregruppens opfattelse vigtigt at de to begreber ikke sættes op over for hinanden som absolutte størrelser. Derfor ses det ikke som et problem at NIFU anvender begreberne på en ikke-rigoristisk facon. Til gengæld kan begreberne anvendes mere konstruktivt når de ses i forhold til forskellige aspekter af NIFU's virksomhed. I dette perspektiv opfattes sondringen som relevant i forbindelse med mindst fem perspektiver:

- Instituttets produktion. For det første kan udredning og forskning opfattes som forskellige produkter – eller som forskellige resultater af den faglige virksomhed. I denne sammenhæng kan forskellen på udredning og forskning indkredses som en forskel på dels i hvilke fora og til hvilken målgruppe der publiceres (eksempelvis videnskabelige artikler vs. policyorienterede redegørelser og analyser), dels i hvilket omfang der anvendes teori og drages konklusioner af mere generel karakter.
- Grundlaget for instituttets produktion. For det andet kan begreberne bruges i forhold til grundlaget for instituttets produktion. God udredning forudsætter solid metodeudvikling der vil have karakter af forskning. Det sker for eksempel når det hos NIFU fremhæves at forskning ses som en nødvendig forudsætning for at kunne producere god statistik.
- Personalepolitik. Udredning og forskning kan også ansues i forhold til personalepolitik. Det er grundlæggende et spørgsmål om ansættelser og forfremmelser skal bygge på forskningsmæssig meritering eller på kompetencer i forhold til for eksempel projektstyring og forståelse for brugerorientering.
- Finansiering. Endvidere er det centralt at udredning og forskning også har betydning for finansieringen af aktiviteterne. Forskning er typisk længerevarende og forudsætter derfor en mere stabil finansiering end udredning der lettere kan projektfinsieres.
- Samarbejdsrelationer. Endelig kan betoningen af udredning og forskning i den faglige profil ses i forhold til hvilke øvrige samfundsmæssige aktører inden for forskning og uddannelse der samarbejdes med, og hvilke temaer der samarbejdes om. En stærk forskningsbetoning vil kunne trække i retning af eksempelvis et tættere samarbejde med grundforskningsaktører i ind og udland, mens udredning i højere grad kan være med til sætte fokus på anvendelsesorienterede sektorforskningsinstitutioner og konsulentfirmaer som samarbejdspartnere og konkurrenter.

Med hensyn til den faglige produktion er forholdet mellem udredning og forskning blandt andet fremstillet således at NIFU primært skal være et udredningsinstitut. Samtidigt er der blevet givet udtryk for et ønske om at udvide forskningsprofilen for at kunne tiltrække medarbejdere og styrke den samlede kompetencebase.

Styregruppen finder at belysningen af den faglige profil understreger at de mere udredningsmæssige aktiviteter er centrale for NIFU. Samtidigt er der forståelse for NIFU's ønske om at styrke forskningsprofilen. Dels kan muligheden for forskningsmeritering være med til at gøre NIFU attraktiv i forbindelse med rekrutteringen af den ønskede medarbejderstab, dels kan forskningsaktiviteterne ses som et led i instituttets opbygning af kompetence og stadige metodemæssige udvikling. Forskningsprofilen er derfor

vigtig, og det bliver afgørende at kunne fastholde en finansiering af langsigtede projekter for at sikre muligheden for denne form for faglig virksomhed.

I forhold til finansiering illustrerer det stigende antal enkeltstående opdrag i almindelighed og det stigende antal kortere opdrag i særdeleshed at NIFU er i en situation hvor det er en vanskelig udfordring i at sikre finansiering af den langsigtede faglige virksomhed (se i øvrigt kapitlet om økonomi). Problemet afhjælpes i nogen grad af grundbevillingen der dog har været vigende de senere år. Under alle omstændigheder betyder den stigende grad af opdragsfinansiering at fastlæggelsen af den langsigtede faglige virksomhed i nogen grad må tage højde for brugeres og opdragsgiveres efterspørgsel.

I forlængelse af ovenstående fem perspektiver henleder styregruppen opmærksomheden på at forskning ikke er et entydigt begreb, men rummer mange forskellige facetter og retninger. Dette fremgår også af NIFU's egen skitsering af at forskellige typer forskning indgår i instituttets virksomhed. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på, at heller ikke forskerkompetence er et entydigt begreb (se kapitel 11 om faglige medarbejdere). Det er styregruppens vurdering at NIFU's vægtning af samspillet mellem udredning og forskning når det gælder grundlaget for instituttets produktion er frugtbar.

Styregruppen anbefaler at NIFU opretholder sin vægtning i den faglige produktion som et institut der primært er fokuseret på udredning med islæt af forskning. Herunder bør NIFU opretholde sine forskningsaktiviteter og prioritere forskningsressourcerne i forhold til de områder hvor NIFU har mulighed for at opnå eller fastholde en international position, eller hvor der er et særligt behov for videnskabelig kompetence for at kunne opretholde kvaliteten i virksomheden.

7.2 Den faglige produktion

Beskrivelse

NIFU publicerer i en række forskellige fora. Internt er den skriftlige publicering koncentreret om:

- Rapportserien *NIFU rapport*. Oplaget er på mellem 300-1000 eksemplarer. Her publiceres resultater af den faglige virksomhed der forventes at have en vis almen interesse. Udredninger der publiceres i denne serie, må have et islæt af forskning i den forstand at metodisk soliditet og referencer til tidligere arbejder og international litteratur udgør en væsentlig del af grundlaget.
- I *NIFU's skriftserie* publiceres foreløbige arbejder, mere begrænsede studier og arbejder rettet mod et smallere publikum. Der stilles ikke nødvendigvis så høje faglige krav som i serien *NIFU rapport*.
- *Utdanning og arbejdsmarked* udgives hvert andet år og henvender sig til et bredt publikum med interesse for det faglige område.
- *Forskningspolitik* er yderligere en publiceringskanal for NIFU's arbejde og for den forskningspolitiske debat i bredere forstand. Bladet henvender sig til forskere, administratorer, politikere og ledere i offentlige institutioner og næringsliv. Formålet er primært at henlede opmærksomheden på principielle sider ved forskning og forskningspolitik. Forskningspolitik udkommer fire gange årligt med et oplag på 8000. Bladet har en uafhængig redaktion og redigeres efter journalistiske principper.
- Der publiceres *Informasjonsark* som præsenterer statistik fra instituttets databaser.

Tabel 1: Interne publikationer i perioden 1996-2000*

NIFU rapporter	71
NIFU's skriftserie	81
Artikler i "Forskningspolitik" **	140
Artikler i rapportserien "Utdanning og arbejdsmarked"	19
Anden intern publicering (informationsark m.m.)	21

*Tabellen er baseret på NIFU's egne opgørelser.

**Her er alene medregnet artikler skrevet af NIFU's egne medarbejdere.

NIFU lægger endvidere information fra FoU statistikken, institutkataloger, Forskningspolitik og information om publikationer ud på hjemmesiden.

Derudover publicerer NIFU i forskellige eksterne sammenhænge: Videnskabelige tidsskrifter, monografier, antologier og eksterne rapporter og formidlingsartikler (for eksempel kronikker og debatindlæg).

Tabel 2: Eksterne publikationer i perioden 1996-2000*

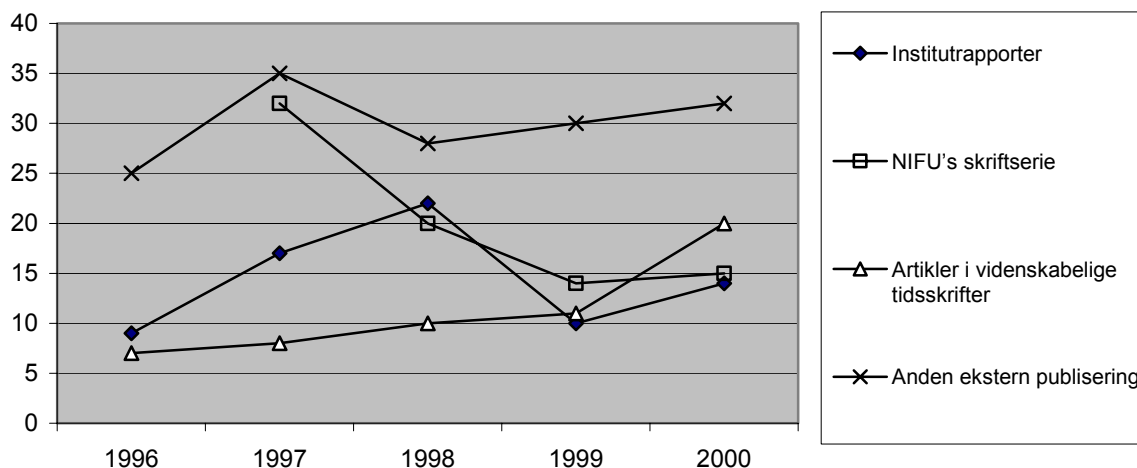
Artikler i videnskabelige tidsskrifter	56
Anden ekstern publicering**	150
Formidlingsartikler, debat indlæg etc.	57

*Tabellen er baseret på NIFU's egne opgørelser

**Monografier, antologier og rapporter

Figur 1 viser den årlige fordeling på fire af de mest markante publikationsformer. Af figuren fremgår det at antallet af artikler i videnskabelige tidsskrifter er steget betydeligt, mens der er sket et fald i skriftserien.

Figur 1: NIFU's publicering



Hertil kommer ikke-skriftlige publikationsformer som foredrag, seminarer og lignende. NIFU udfører en betydelig del af sådanne publiceringsaktiviteter. NIFU afholder jævnligt en art "forskningspolitisk salon" (eksternt rettet seminar) med oplæg, resultatformidling og debat. Desuden fremgår det af NIFU's foredragsliste at instituttet også her udfolder en omfattende aktivitet (for perioden 1996-2000 rummer listen mellem 69 og 83 foredrag pr. år). Listen rummer et bredt spektrum af foredragsaktiviteter, for eksempel oplæg på "Videregåendeskole-dag", indlæg på lederkurser, metodeforedrag. Foredragsaktiviteterne giver et billede af en bred mundtlig publiceringsindsats i mange forskellige fora.

Analyser og anbefalinger

Styregruppen finder at NIFU's produktion samlet set er omfattende. Det er opfattelsen at såvel omfang af og kanaler for NIFU's produktion kan siges at opfylde mål om synlighed for en bred målgruppe. Det vurderes som positivt at der har været en stigning i antallet af videnskabelige artikler i perioden fra 1996 til 2000, og styregruppen anerkender den bevidste indsats der ligger bag.

Det bemærkes ud fra figur 1 at der er sket et fald i nedgangen i mængden af publikationer i skriftserien. Samtidigt finder styregruppen det vigtigt at der er publiceringskanaler hvor mindre erfarne forskere kan publicere. Skriftserien kan i denne sammenhæng fungere som publiceringskanal. Samtidigt ses det dog at det samlede antal publikationer stort set er uændret, og at faldet i skriftserien derfor kan ses som udtryk for en ændret publiceringsstrategi.

Det ses som positivt at NIFU udgiver en publikation som Forskningspolitik, hvor der kan fremføres analyser og vurderinger ud fra journalistiske kriterier. Dette giver mulighed for en bredere og mere kvalificeret forskningspolitisk debat. Det er blevet hævdet at Forskningspolitik opfattes som officielt talerør for NIFU, også når det gælder diskuterende og politiserende debatindlæg, og at dette kan være med til at placere NIFU (og Forskningspolitik) i en lidt problematisk klemme. Styregruppen deler ikke denne vurdering, men finder at Forskningspolitik i dag spiller en vigtig rolle. Det gælder ikke mindst fordi der (som det fremgår senere i rapporten) er en tendens til at NIFU bliver betragtet som en traditionel, lidt stillestående institution hvor de kritiske og perspektiverende aspekter ikke er fremtrædende. Ganske vist finder styregruppen det uheldigt hvis der i publikationen ikke kan skelnes mellem "neutral" resultatfremlæggelse, kritisk debat og mere polemiske indlæg. Dette problem må og bør dog kunne løses således at Forskningspolitik kan fortsætte med at fungere som et kritisk og uafhængigt organ, hvor der kan fremføres relevante synspunkter – også når disse er "upopulære". Dette er ikke mindst relevant på baggrund af NIFU's mål om uafhængighed.

Det anbefales at NIFU opretholder og styrker den flerstrengede faglige produktion hvor resultaterne gøres tilgængelige for brugere i mange forskellige fora. Det samme gør sig gældende for den ikke-skriftlige publicering.

7.3 Kvaliteten af den faglige virksomhed

I dette afsnit beskrives eksperternes faglige vurderinger af NIFU's udvalgte publikationer og af NIFU's dataproduktion. Desuden beskrives de vurderinger af NIFU's faglige virksomhed der er indeholdt i brugerundersøgelsen. Det skal bemærkes at ekspertvurderingen primært retter sig mod forskningsarbejder, og at forskning kun er én dimension af NIFU's faglige virksomhed. Den bredere vurdering baserer sig på de øvrige delundersøgelser, herunder styregruppens behandling af det fremsendte materiale.

Beskrivelse

Ekspertbidrag

En del af grundlaget for den faglige bedømmelse er som nævnt de indhentede ekspertudtalelser, hvor fem udvalgte arbejder er blevet vurderet. I begge bedømmelser vurderes arbejderne til at være af en god kvalitet om end med forskellige nuanceringer. Der er meget få kritiske bemærkninger, men de der er, retter sig mod de samme forhold.

Det vurderes generelt at de indsendte arbejder er af international standard og betydning - nogle fremhæves som unikke bidrag. Blandt de positive træk nævnes at publikationerne er kendetegnet ved en bevidst inddragelse af relevant teori til problemdefinering, valg af tilgang og af en klar perspektivering af det pågældende arbejde i forhold til områdets (faglige) udvikling. Hertil kommer at de forskellige arbejder

bidrager til såvel teoriudvikling og -afklaring som til metodisk og begrebsmæssig udvikling. Særlig fremhæver den ene udtalelse balancen mellem hvad der opfattes som grundforskning og anvendelsesorienteret forskning som imponerende god. Det samme er tilfældet med balancen mellem videnskabelige relevans og policyorientering (om end det understreges at dette er set ud fra en akademikers synsvinkel). Hertil kommer at det vurderes at der er opnået et godt samspil mellem det specifikke og det generelle i arbejderne idet de særlige forhold i den norske kontekst undersøges omhyggeligt samtidig med at der er blik for generelle implikationer heraf. Således bidrager disse publikationer til vidensudvikling både lokalt og internationalt.

Der er enighed om at de præsenterede arbejder har en høj grad af relevans set i forhold til instituttets formål. Ud fra de indsendte arbejder og publikationslister er det vurderingen at det lykkes for instituttet at fungere godt både som dataproducent og som leverandør af mere forskningsorienterede produkter. Dog peger den ene udtalelse på at temavalg og tilgange befinder sig inden for rammerne af den eksisterende konsensus på det faglige felt, og at konklusionerne korrigerer og præciserer den eksisterende viden snarere end de lukker op for nye undersøgelsesretninger. De præsenterede arbejder vurderes gennemgående som præget af forsigtighed med hensyn til markering af forslag i relation til dagens forsknings- og uddannelsespolitiske dagsorden.

I forlængelse heraf nævner den anden ekspertudtalelse at en del af arbejderne er præget af mangelfuld selvkritik og diskussion, og der peges på at der er tilfælde hvor termen 'diskussion' ved nærmere eftersyn viser sig at være opsummeringer og konkluderende bemærkninger. Endvidere vurderes graden af kritisk refleksion over undersøgelsesresultater og overvejelser om konsekvenserne heraf i forhold til fremtidige forskningsvinkler som overraskende lav.

Når det gælder metodologi, bemærkes det videre at publikationerne virker meget traditionelle, og at reliabilitet sættes højere end kompleks validitet. Det understreges at hvor kvalitativt materiale indgår i undersøgelserne, fremstilles bearbejdningen heraf ret overfladisk således at læsernes mulighed for en kritisk (med)læsning hæmmes. I forlængelse heraf peges der på at den kvantitativt orienterede tilgang der kommer til udtryk i de udvalgte arbejder med fordel muligvis kunne suppleres med kvalitative metoder og/eller inddragelse af sociologisk litteratur med relevans for det pågældende felt.

Vurderingen af formidlingen er præget af en vis forskel mellem de to ekspertudtalelser. Den ene påpeger en vis ujævnhed blandt de fem arbejder med hensyn til hvor gennemarbejdede de er når det gælder de faglige bidrag, konklusionerne og fremstillingsformen. I den anden vurdering fremhæves NIFU's formidling positivt. Stilen beskrives som klar, uden vage omskrivninger eller uklart definerede kernebegreber. Tilgang, begreber, teoretiske antagelser med videre vurderes som klart gennemskuelige og tilgængelige for en bred læserskare også uden for gruppen af fageksperter.

Omfanget af instituttets produktion og de fora hvor NIFU publicerer, vurderes også positivt. Eksperterne påpeger at NIFU publicerer meget og gennem relevante fagkanaler, og at instituttet kan ses som værende i front i Europa inden for sit felt. Alt i alt er de to ekspertudtalelser om NIFU's faglige produktion således meget positive.

Den faglige vurdering af NIFU's dataproduktion

NIFU's dataproduktion, nærmere afgrænset til FoU-statistikken, har gennemgået en særskilt vurdering. Af centrale områder i denne vurdering kan nævnes NIFU's indsamling af FoU-statistik i universitets- og højskolesektoren samt institutsektoren. Videre indgår NIFU's arbejde med at koordinere og sammenstille data til en total forskningsstatistik for Norge og med at levere data til nationale og internationale organisationer (SSB, OECD, EUROSTAT). I den forbindelse vedligeholder og udvikler NIFU en række registre og indsamler data om FoU-ressourcer. Dertil kommer at NIFU står for Statsbudgetanalysen og undersøgelser af internationale aftaler om forskningssamarbejde. Generelt vurderes kvaliteten af NIFU's evne til at indsamle og producere data meget positivt.

Udarbejdelse af FoU-statistik for universitets- og højskolesektoren samt institutsektoren er det centrale element i NIFU's dataproduktion. På baggrund af det fremsendte materiale vurderes det at NIFU har klaret denne opgave godt. Forskningsstatistikken bliver indsamlet på en grundig og kvalitetsbevidst måde. Der anvendes både individregister-oplysninger og information fra spørgeskemaer, hvilket ses som en styrke for datakvaliteten. Dertil kommer at individregistre er af selvstændig interesse for forskningen. Datavalideringen synes at være grundig, og efterfølgende lagres data i en række relationsdatabaser i Progress/Excel/Access. Databasestrukturen er velbeskrevet, og systembeskrivelse/procedurer i forbindelse med vedligeholdelse af faste registre, dataindsamling, kodning, bearbejdning, præsentation af forskningsstatistikken og så videre er nøje beskrevet i *Håndbog for FoU-statistikken*. NIFU synes også at have klaret Statsbudgetanalysen godt. Endelig viste gennemgangen at publicering af FoU-statistikken sker bredt, på Internettet, i specialpublikationer, via leverancer til SSB, samt via dataleverancer til internationale organisationer. Et centralt værk er *Det Norske forsknings- og innovasjonssystemet - statistikk og indikatorer* som udgives af NFR, og hvor vurderingen er at det på fin og komplet vis tegner et billede af det norske forsknings- og innovationssystem.

Brugernes vurdering af nytte og kvalitet

Brugerundersøgelsen fjører flere elementer til det samlede kvalitetsbillede af NIFU's faglige produktion. Heraf fremgår det blandt andet at brugerne i undersøgelsen generelt er tilfredse med

- instituttets faglige arbejde
- den skriftlige og mundtlige formidling
- samspillet med instituttets medarbejdere.

Når det gælder vurderingen af det faglige niveau set i forhold til NIFU's forskellige publikationsformer, er der ligeledes generelt stor tilfredshed. Nedenstående tabel viser fordelingerne:

Tabel 3: Brugernes tilfredshed med det faglige niveau

Publikation/ Vurdering	5	4	3	2/1	Ved ikke
Rapporter	3%	50%	34%	3%	10%
Skriftserie	2%	33%	38%	2%	26%
Forskningspolitik	15%	46%	26%	4%	10%

5 = I meget høj grad tilfredsstillende, 4 = Meget tilfredsstillende, 3 = Tilfredsstillende, 2/1 = Mindre tilfredsstillende/meget utilfredsstillende. Kilde: Brugerundersøgelsen, spm. 5, n mellem 272 og 289.

Bag denne generelle vurdering gemmer sig interessante nuancer i brugernes vurdering af NIFU's virksomhed.

NIFU's produktion af statistik får meget ros af brugerne. Det gælder både det faglige niveau, der af en stor andel af brugerne karakteriseres som meget tilfredsstillende. Over 2/3 af brugerne i undersøgelsen giver udtryk for at NIFU producerer unik statistik og/eller dokumentation. Dette er et aspekt af NIFU's arbejde som brugerne finder betydningsfuldt. Brugerne tilkendegiver ligeledes stor tilfredshed med det faglige niveau i den del af instituttets arbejde som de forbinder med udredning. Generelt er udtrykkes der større tilfredshed med det faglige niveau i den del af instituttets arbejde der forbindes med statistikproduktion og udredning, end den del der forbindes med forskning. Ses der på brugernes samlede tilfredshed (ud fra ønsker og behov), giver knap 60% udtryk for at de i høj grad eller meget høj grad er tilfredse med NIFU's forskning og udredning, mens knap 70% er tilsvarende tilfredse med statistikproduktionen.

Ses der på brugernes karakteristik af produkternes profil, viser det sig at brugerne i højere grad finder instituttets arbejde beskrivende end for eksempel nytænkende eller problematiserende. Omkring 2/3 af brugerne er således enige i at NIFU's faglige arbejde kan karakteriseres som beskrivende. Når det gælder

vurderingen af om NIFU's faglige arbejde er perspektiverende, nytænkende og visionært, anvendelsesorienteret i kraft af realistiske forslag og ideer eller problematiserende og kritisk, er det langt mindre andele af brugerne der har tilkendegivet at disse karakteristika kendetegner instituttets arbejde (mellem 1/4 og 1/3 af respondenterne i undersøgelsen).

Ser man på de forskellige brugergrupperes angivelse af hvor vigtige de forskellige aspekter af NIFU's faglige arbejde er, viser der sig nogle interessante træk. Der lægges generelt stor vægt på at NIFU skal fremstille unik statistik. Ses der på superbrugerne, er det denne gruppe der lægger størst vægt på dette aspekt, og som også er meget enige i at dette kendetegner instituttets arbejde. Når det gælder superbrugernes vurdering af anvendelsesorienteringen og de kritiske og de perspektiverende aspekter af NIFU's arbejde, er der en tendens til at denne brugergruppe knytter større vigtighed til at NIFU's arbejde har disse karakteristika, end de er enige i at dette faktisk kendetegner NIFU's arbejde.

Med hensyn til hvilken nytte brugerne har haft af NIFU's arbejde, så angiver brugerne i undersøgelsen at have anvendt produkterne på en lang række områder, men med forskellige vægtning. Næsten samtlige brugere finder at NIFU's faglige arbejde har frembragt dokumentation for udvikling (54% i høj grad og 36% i nogen grad). Hertil kommer at mange er blevet bibragt grundlæggende ny viden og erkendelse (17% i høj grad og 47% i nogen grad). På andre parametre er andelen der har haft nytte af NIFU's faglige arbejde relativt lavere. De områder her i blandt hvor de (relativt) fleste brugere har brugt NIFU's arbejde, er ved at det har påpeget problemer som har udgjort rationelt for nye politiske initiativer (7% henholdsvis 35% finder at dette i høj eller nogen grad har været tilfældet), samt anvendelse som har givet anledning til politisk nytænkning (henholdsvis 7% og 33%).

Analyser og anbefalinger

Styregruppen vurderer samlet set kvaliteten af NIFU's faglige arbejder meget positivt. Ekspertudtalelserne om de udvalgte arbejder og publikationsoversigter og om dataproduktionen er særdeles positive, og det er et billede der bekræftes af brugerundersøgelsens resultater. På den baggrund er det opfattelsen at NIFU i vidt omfang formår at indfri sine mål om at være en vidensleverandør med en høj faglig relevans og fagligt niveau.

Dog kommer der samtidig en vurdering til udtryk ifølge hvilken NIFU's arbejde og profil ses som traditionsbundet, beskrivende og ikke særlig kritisk. Selvom arbejdet vurderes som meget relevant, peges der på at den mere konkrete udfoldelse af anvendelsesorienterede anbefalinger lader noget tilbage at ønske.

Resultaterne fra brugerundersøgelsen peger på at NIFU ikke i tilstrækkelig grad formår at ekspliciterer anbefalinger og mulige handlingsmuligheder. Dette må siges at være i modstrid med NIFU's egen målsætning om at fungere ikke bare som vidensproducent, men også som præmisleverandør. Styregruppen finder at NIFU er for forsigtige med at komme med aktuelle og dristige anbefalinger – hvad NIFU også behandler i selvevalueringen. I den forbindelse skal det påpeges at det kan være frugtbart at sondre mellem to forskellige typer af formål med opdrag. Dels kan opdrag have til formål at undersøge et område som endnu ikke er belyst, og give en bredere vurdering af betydning og konsekvenser heraf. Dels kan opdrag have til opgave at skaffe løsninger på mere konkrete problemer i forhold til en aktuel situation eller politik, inklusiv angivelse af policyrelevante anbefalinger. Det er styregruppens opfattelse at der ikke altid er den fornødne opmærksomhed om hvilke problemer opdragene kan løse. Det skyldes både at NIFU ikke i tilstrækkeligt omfang tænker denne dimension ind, og at opdragsgiverne ikke er opmærksomme på at inddrage den (se kapitel 8 om NIFU's relationer til opdragsgivere og brugere).

Når det gælder NIFU's publikationskanaler ses det som værd at bemærke at brugerne er meget positive over for Forskningspolitik. Dette bestyrker overvejelserne i afsnit 7.2 om at der er behov for at sikre og styrke denne formidlingskanal.

For at fremme relevans og anvendelighed anbefaler styregruppen at der etableres procedurer som skal sikre at det i samtlige opgaver overvejes hvordan der kan drages policyrelevante konklusioner.

Det anbefales videre at NIFU nøje overvejer hvorfor mange brugere og opdragsgivere opfatter instituttets arbejde som traditionsbundet snarere end nyskabende. Det er styregruppens vurdering at dette skyldes både image, formidling og det egentlige indholdsmæssige og faglige arbejde. Derfor anbefales det at NIFU fremover arbejder med alle tre aspekter (se desuden kapitel 8 om relationen til opdragsgivere, brugere og interessenter).

Det er endvidere styregruppens opfattelse at der bør arbejdes på en bedre udnyttelse af datamaterialet. Dels i forhold til at kunne inddrage dette i det daglige arbejde, dels i forhold til at kunne udlede policyrelevante analyser og konklusioner af materialet. På den baggrund anbefaler styregruppen NIFU at fortsætte arbejdet med at gøre den størst mulige del af datamaterialet tilgængeligt for flest mulige medarbejdere gennem videreudvikling af datamaterialet og uddannelse af NIFU's faglige personale i at kunne bruge det. Endelig er det vigtigt at kvaliteten af dataproduktionen holdes på samme høje niveau. I den forbindelse anbefales det at der er opmærksomhed over for at en mere omfattende forskningsprofilering og -meritering blandt medarbejderne ikke sker på bekostning af udredning og dataproduktion.

8. Relationer til opdragsgivere og brugere

I dette kapitel behandles NIFU's relation til opdragsgivere, brugere og andre interessenter. Kapitlet er opdelt i to afsnit: Første afsnit behandler NIFU's kontakt til nuværende og potentielle opdragsgivere og brugere, mens andet afsnit omhandler de forskellige typer af formidling og kommunikation NIFU benytter. Hvert afsnit er opdelt i en beskrivelsesdel efterfulgt af en analyse- og anbefalingsdel.

8.1 Brugere og opdragsgivere

Beskrivelse

NIFU beskriver KUF og NFR som sine vigtigste brugere/opdragsgivere. KUF og NFR er samtidigt stiftere og udpeger fem ud af syv medlemmer af styret. Der afholdes to årlige kontaktmøder med NFR's strategiafdeling og ét årligt møde med Universitets- og højskoleafdelingen i KUF.

NIFU har dog en langt større kreds af såvel opdragsgivere som brugere. KUF og NFR er langt de største opdragsgivere, men NIFU har også haft opdrag fra andre i den offentlige sektor. Det gælder Kommunal- og regionaldepartementet, Sosial- og helsedepartementet, Barne- og familiedepartementet, Nærings- og handelsdepartementet og Utenriksdepartementet, Statistisk sentralbyrå, Norgesnettrådet, Teknologirådet, Ingeniørutdanningsrådet mm. Desuden har NIFU haft opdrag fra institutioner fra universitets- og højskolesektoren (også i andre nordiske lande) og fylkeskommuner. I forhold til den private sektor har NIFU haft opdrag fra interesseorganisationer og enkelte virksomheder. Ud over disse norske projekter har NIFU haft opdrag fra Nordisk Ministerråd, Nordisk Industrifond, Nordisk Forskerutdanningsakademi og EU.

I forhold til bredden i brugergruppen kan brugerundersøgelsen være med til at give en pejling. Knap 1/3 af brugerne i undersøgelsen er ansat i centraladministrationen eller anden statslig myndighed, godt 1/3 er ansat i universitets- og højskolesektoren, mens resten har en anden tilknytning til arbejdsmarkedet, herunder ansat i den private sektor.

Af brugerundersøgelsen kan det ses at NIFU i høj grad opfattes som en åben og serviceorienteret institution. I forhold til de projektledelseskompetencer, der generelt har størst betydning for brugerne – høje faglige kvalifikationer henholdsvis faglig dialog med opdragsgiver – er størstedelen af brugerne enige i, at institutionens medarbejdere besidder disse kompetencer. Andre aspekter af interaktionen mellem NIFU og brugerne bliver behandlet nedenfor i afsnit 8.2 om kommunikation og formidling.

Analyser og anbefalinger

NIFU omtaler aftagerne af sine ydelser som brugere og/eller opdragsgivere. Denne sondring er central fordi der er markant forskel på dem der rent faktisk betaler for at få udført konkrete arbejdsopgaver, og dem der benytter materiale der alligevel produceres. NIFU er helt afhængig af at der er opdragsgivere der er villige til at betale for de ydelser NIFU leverer. Omvendt er det oplagt at NIFU betales fra offentlig side (blandt andet gennem basisbevillingerne) til at levere ydelser til en bredere offentlighed og at instituttet derfor også må tage højde for en brugerside, der rækker ud over gruppen af opdragsgivere.

Styregruppen bemærker at der i selvevalueringens afsnit om relationer til instituttets brugere stort set kun beskrives instituttets forhold til de stiftende organisationer. KUF og NFR er helt centrale for NIFU idet de både står for den faste finansiering og for langt den største del af NIFU's samlede midler. Derfor er det forståeligt at NIFU tillægger de to stiftere stor vægt. Imidlertid ses det som meget problematisk at der ikke er udviklet en eksplicit strategi for udbygning og fastholdelse af kredsen af opdragsgivere. Derfor kan styregruppen kun være enig når NIFU i selvevalueringen skriver at den øgede konkurrence kræver at

instituttet professionaliserer akkvisitionsarbejdet. Som opdragsinstitut med vigende fast bevilling og en stigende andel af mere opgavespecifikke opdrag må NIFU have en dobbelt strategi der tager sigte på dels at sikre den grundbevilling som er afgørende for at instituttet kan foretage grundlæggende kompetenceopbygning og metodeudvikling, dels søge at udvide kredsen af opdragsgivere der kan supplere basisbevillingerne. Styregruppen anerkender at dette er en vanskelig balancegang, men finder at det er den eneste mulighed hvis ikke NIFU vil satse på ren opdragsfinansiering – en mulighed styregruppen ikke kan anbefale.

Styregruppen anbefaler NIFU at udvikle en brugerstrategi der er orienteret mod to grupper. Dels brugere i den brede offentlighed og dels konkrete opdragsgivere. Begge grupper er afgørende for NIFU, men de kræver forskellige tilgange hvad angår formidling. Ikke mindst er der brug for nytænkning i forhold til opdragsgiverne, hvor "markedsføringsrationaler" og "kundepleje" i nogen grad må indtænkes. Herunder bør NIFU være opmærksom på det potentiale der ligger i at tydeliggøre for brugerne at det kan have en positiv signalværdi at være opdragsgiver hos NIFU i forhold til at kunne basere sin virksomhed på input på et højt fagligt niveau.

Styregruppen foreslår at NIFU opstiller kriterier for hvilke projekter man vil påtage sig og i forlængelse heraf udvikler en egentlig eksplicit akkvisitionsstrategi. I denne sammenhæng bør NIFU overveje om der er nye typer opdragsgivere der kan give instituttet "flere ben at stå på" i såvel økonomisk som faglig henseende.

8.2 Formidlings- og kommunikationsvirksomhed

Beskrivelse

Ifølge selvevalueringen har NIFU ikke nogen formuleret publicerings- og formidlingsstrategi. I 1990'erne blev der arbejdet med en sådan, men den blev aldrig gjort færdig. Selvevalueringen giver udtryk for at det er vigtigt at NIFU bliver mere innovativ i måden at formidle på. I forbindelse med redegørelsen for strategier indgår som nævnt fire delmål i forhold til formidlingsmæssige og brugerrettede mål:

- "Framstå som et troverdig oppdragsinstitut og formidle kunnskap på virkefelt uavhengig av bestemte interessegruppers argumentasjon.
- Være en viktig rådgiver og samtalepartner for våre brukere, bl.a. i utarbeidelsen av relevante problemstillinger.
- Være godt synlig, også utover sentrale brukergrupper, og bidra til den offentlige innsikt og debatt på våre områder.
- Leverer kunnskap innenfor våre fagområder til det internasjonale marked."

Instituttets faglige virksomhed formidles gennem en række skriftlige medier, samt foredrag og lignende . NIFU dokumenterer desuden i forbindelse med selvevalueringen at instituttets arbejde ofte citeres i pressen. Hertil kommer at NIFU arrangerer 4-6 årlige konferencer eller seminarer. Desuden har NIFU en rådgivningsforpligtigelse i henhold til aftalen med NFR. Ifølge aftalen skal NIFU imødekomme forespørgsler om råd når det gælder spørgsmål knyttet til FoU-statistik, forskningspolitik og videregående uddannelse. NIFU får årligt en række forespørgsler om FoU-statistik fra enkeltforskere, områderne i Norges forskningsråd, universitets- og højskolesektoren, enkelte virksomheder, erhvervsorganisationer, FoU-institutterne og offentlig forvaltning. KUF og NFR henvender sig også med spørgsmål i forbindelse med dataoplysninger eller afklaring ved mindre projekter. Konkret er det dog blevet fremhævet at dialogen med NIFU's stiftere ikke altid opleves som helt velfungerende.

Brugerundersøgelsen viser at størstedelen af brugerne er tilfredse med NIFU's skriftlige og mundtlige formidling. De fleste af brugerne er således enige i at NIFU's rapporter er velstrukturerede, at datagrundlaget er klart dokumenteret, og at rapporterne er skrevet i et klart og tydeligt sprog. Noget tilsvarende gør sig gældende for NIFU's mundtlige formidling, der af størstedelen af respondenterne beskrives som velforberedt, velstruktureret og med et klart budskab.

Yderligere et element er NIFU's samspil med og betydning for brugere og opdragsgivere i bredere forstand. I den forbindelse er deltagerne i brugerundersøgelsen blevet bedt om at vurdere hvorvidt NIFU spiller en meget vigtig rolle for den faglige og politiske debat gennem en række forskellige roller/funktioner. Brugernes vurdering er at NIFU spiller en central rolle ved at bidrage indirekte til debatten gennem rapporter og publikationer (omkring 80%), og som arrangør af seminarer og konferencer (knap 60%). Langt færre af brugerne finder at NIFU står centralt når det gælder en mere direkte rolle som at være en nyttig sparringspartner (16% af brugerne). Med hensyn til hvorledes brugerne har stiftet bekendtskab med eller gjort brug af NIFU's medarbejdere, er det især i forbindelse med foredrag (blandt brugerne i undersøgelsen har 13% ofte og 53% en gang imellem haft en sådan kontakt). Den næstmest udbredte kontaktform drejer sig om et løbende uformelt samarbejde. Her har 12% af brugerne i undersøgelsen ofte og 20% en gang imellem haft et sådant samarbejde.

Analyser og anbefalinger

Styregruppen finder det væsentligt at skelne mellem formidling og kommunikation. Formidling forstås i denne sammenhæng som det at formidle et budskab på andres eller eget initiativ. Det gælder rapporter fra undersøgelser, populærformidling til en bredere kreds og videnskabelig publicering i forhold til det videnskabelige samfund. Denne type publicering tager udgangspunkt i at NIFU udstiller sine *resultater* for omverden. Kommunikation forstås som det at samarbejde med opdragsgivere - eller som en mere dialogorienteret form for omverdensrelation. Dialogorienterede kommunikationsformer tager udgangspunkt i at NIFU stiller sin *kompetence* til rådighed inden for rammer af et samarbejde og på denne måde giver mulighed for at begge parter kan lære gennem forløbet. Det kunne betyde at et projekt formuleres, drøftes og afrapporteres sammen. Desuden vil denne type samarbejdsformer give NIFU mulighed for at være mere responsive og at øge synligheden hos brugere og opdragsgivere samt i offentligheden. Overvejselsen er også relevant i forhold til NIFU's rådgivningsfunktion. Det kræver en høj grad af bevidsthed om hvordan et tættere samarbejde kan integreres med NIFU's uafhængighed.

Styregruppen anerkender at NIFU har opsat en række konkrete mål for sin relation til omverdenen og finder at NIFU på denne måde har sat fokus på de relevante former for kontakt med omverden. Imidlertid er det ikke acceptabelt at NIFU hverken har en samlet formidlings- eller kommunikationsstrategi. Den manglende strategi betyder at efterlevelsen af målsætningerne let får et mere tilfældigt præg, hvilket hverken er rimeligt i forhold den brede offentlighed eller hensigtsmæssigt i en situation hvor en betydelig grad af opdragsfinansiering betyder at NIFU i nogen grad er økonomisk afhængig af opdragsgivernes opfattelse.

Styregruppen er opmærksom på at NIFU har iværksat et arbejde med at udforme en samlet formidlingsstrategi. Det anses for helt centralt at dette arbejde forsættes. Samtidig anbefales det at dette arbejde suppleres med en strategi for dialog i forbindelse med projekterne så NIFU får en samlet formidlings- og kommunikationsstrategi.

I forhold til formidlingsaktiviteterne kommer NIFU bredt ud på forskellige måder. Det er positivt at NIFU har så omfattende en udadvendt virksomhed som det fremgik af afsnittet om den faglige produktivitet. Både hvad angår skriftlig og mundtlig formidling henvender NIFU sig til det akademiske samfund og den bredere offentlighed på en hensigtsmæssig måde. Det er dog utilfredsstillende at ikke alle publikationer gøres tilgængelige via internettet. I forhold til opdragsgiverne er det opfattelsen at NIFU ikke i tilstrækkelig grad formår at trække de policyrelevante konklusioner frem. Det er styregruppens opfattelse at NIFU i høj grad

opfattes som troværdig og solid, mens det som nævnt i mindre grad gælder at NIFU ses som præmisleverandør eller som en vigtig rådgiver. Endvidere vurderes det som uhyre vigtigt at NIFU i højere grad opfylder sine mål på disse områder hvis omstillingen til en uafhængig og mere opdragsbaseret virksomhed skal lykkes.

Med hensyn til den eksterne formidling anbefaler styregruppen mere specifikt at alle publikationer gøres tilgængelige på internettet, og at der arbejdes på at gøre så stor en del som muligt af det datamateriale som NIFU besidder, tilgængeligt på internettet, gerne i en form der giver brugerne mulighed for at arbejde med data selv.

I forhold til NIFU's brug af dialogorienterede kommunikationsformer er styregruppen mere kritisk. Det er styregruppens vurdering at kommunikationen mellem NIFU og instituttets opdragsgiver om opdrag og udarbejdelse af problemstillinger langt fra altid fungerer optimalt, idet der ikke altid etableres en fælles forståelse af opgaven og en afstemning af forventningerne. Det kan skyldes en manglende lydhørhed hos NIFU såvel som en manglende kompetence hos modtagerne.

Styregruppen finder det vigtigt at fremhæve at NIFU's produkter kræver en meget høj grad af kundekompetence hos opdragsgiverne. For det første i form af kompetence til at vide og formidle hvilke produkter man efterspørger (bestillerkompetence), og for det andet i form af kompetence til at kunne tolke og udnytte de produkter der produceres (modtagerkompetence).

Det er styregruppens opfattelse at disse områder udgør væsentlige problemer for NIFU i dag, og at styrkelse af sådanne kundekompetencer må være en central opgave for NIFU. Selv hvis problemets årsag er at opdragsgiverne ikke formår at efterspørge de produkter de ønsker, må NIFU deltage i forsøget på at finde løsninger. Ud fra NIFU's ønske om at være en vigtig rådgiver og samtalepartner på den ene side, og den relativt lille andel af brugere der oplever NIFU som en vigtig sparringspartner på den anden, fremgår det at dette kan være et relevant indsatspunkt. Samtidig er det indlysende at NIFU ikke alene kan 'påføre' sine opdragsgivere sådanne kompetencer, og at en del af ansvaret for at opnå et så godt samarbejde som muligt ligger hos de centrale brugere, ikke mindst hos NFR og KUF.

I forhold til udvikling af kundekompetence anbefaler styregruppen at NIFU iværksætter systematisk arbejde på at udvide kompetencen hos deres centrale brugere. I den forbindelse er det centralt at samtale er en uomgængelig del af læring. De dialogorienterede samarbejdsformer er derfor vigtige for at NIFU kan vedligeholde sin forståelse for omverden, og for at opdragsgiverne kan styrke kundekompetencen. Workshops og lignende kan ses som muligheder for NIFU såvel som for eventuelle eksterne sparringspartnere og opdragsgivere til for eksempel at 'brainstorme', debattere konklusionernes videre perspektiver og afsøge bredere implikationer af projektet.

Herunder er det vigtigt at kernebrugerne (KUF og NFR) bliver opmærksomme på de muligheder øgede kundekompetencer giver, og på det ansvar de selv bærer i den forbindelse. Desuden bør NIFU overveje at differentiere sin afrapporteringsform yderligere. I den forbindelse må det overvejes at supplere den skriftlige afrapportering med flere interaktive former (eksempelvis kurser eller fora for sparring) og at udvikle og målrette den ikke-skriftlige formidling og rådgivning i forhold til instituttets målsætninger.

I forhold til at styrke den offentlige profilering og dialogorienterede kommunikation anbefales det desuden at NIFU opretter et forpligtende og formaliseret forum hvor instituttet kan indbyde en bred kreds af interessenter, opdragsgivere og potentielle opdragsgivere til ideudveksling og inspiration. Et muligt udgangspunkt for dette kan være de nuværende "saloner" og seminarer.

I forlængelse af ovenstående vil styregruppen også her fremhæve betydningen af at NIFU deltager mere aktivt og udfarende i den brede debat og eventuelt inddrager en egentlig 'debatovervågning' med en forpligtigelse til kommentering som en del af sin kommunikationsstrategi.

I forhold til rådgivningsfunktionen fremhæver NIFU selv rådgivningen som en vigtig del af instituttets rolle (jævnfør delmål 5). I den forbindelse bemærker styregruppen at NIFU opfatter rådgivning som en reaktiv virksomhed der består i at levere materiale når det efterspørges som led i aftalen med KUF og NFR. Det er styregruppens opfattelse at der er behov for en bredere og mere aktiv rådgiverfunktion på NIFU som led i en samlet dialogorienteret kommunikationsstrategi. Rådgivning kan i denne forbindelse bestå i at stille kompetencer til rådighed i en dialog hvor problemstillinger drøftes så der videreformidles den nødvendige kompleksitet samtidigt med mulige løsningsmodeller skitseres. I forhold til en bredere form for rådgivning kan det nævnes at det kræver praktisk forståelse af den politiske proces, analytisk kraft i forhold til brugerens/opdragsgiverens behov og evne til at indgå i en stadig dialog på en aktiv, initiativrig og problemfeltsdefinerende måde.

På denne baggrund anbefaler styregruppen at NIFU udvikler sin rådgivningsfunktion. Et første skridt i denne retning kunne være at udarbejde en rådgivningspolitik der blandt andet besvarer spørgsmål som: Hvilke kanaler skal der bruges for rådgivning, og hvilke aktører skal rådgivningen rettes mod? Hvilke medier skal der anvendes? Hvordan skal rådgivningen rodfæstes hos brugerne? Hvilken kompetence kræver det hos NIFU at sikre dialog om perspektiverne for konklusionerne? Hvor langt skal der gås i forhold til at forsøge at påvirke gennem råd (eksempelvis i politisk kontroversielle sager)? Kan der rådgives uden at der er blevet spurgt? Hvordan sikres uafhængigheden i disse situationer?

9. Økonomi

I dette kapitel behandles den økonomiske situation i forhold til NIFU's virksomhed. Kapitlet er opdelt i en beskrivelse efterfulgt af en analyse- og anbefalingsdel.

Hvor de foregående kapitler har fokuseret på målsætninger og resultater af den faglige virksomhed, behandler dette og de efterfølgende kapitler de økonomiske rammer og det organisatoriske grundlag for virksomheden.

Beskrivelse

NIFU's økonomi har gennemgået adskillige forandringer i den evaluerede periode. Set under ét er instituttets økonomi vokset betragteligt.

Tabel 4: Resultat for perioden 1994 til 2000 i 1000 Nkr

	1996	1997	1998	1999	Budget 2000
Indtægter	27.184.600	28.131.400	28.524.200	33.250.000	33.087.645
Udgifter	26.808.300	27.300.000	27.788.800	30.199.800	32.337.000
Driftsresultat	376.300	831.400	735.400	3.050.200	750.645

Som det fremgår af tabellen ovenfor, er NIFU de seneste fire år kommet ud med et positivt resultat. Styret har fastsat en målsætning om at NIFU for at styrke instituttets egenkapital skal have et driftsoverskud på mindst 500.000 Nkr. Det er lykkedes i de seneste fire år. Af selvevalueringen fremgår det at overskuddet i 1999 skyldes et sammenfald af ekstraordinære omstændigheder der ikke kan forventes at gentage sig.

Med hensyn til indtægtsstrukturen er der sket markante forskydninger. NIFU's indtægter er baseret på basisbevillinger fra NFR og KUF og på faste og løse opdrag. Basisbevillinger fra NFR er udgjort af grundbevillinger og bevillinger til strategiske institutprogrammer. Basisbevillingerne er gennem de senere år blevet reduceret med det resultat at finansieringen af instituttets virksomhed i større grad end tidligere er afhængig af projektopdrag og opgavespecifikke bevillinger. Dog er NIFU stadig altovervejende finansieret gennem offentlige midler fra NFR og KUF.

Den relative fordeling af indtægter ses af nedenstående tabel.

Tabel 5: NIFU's indtægtsstruktur

Regnskab	1996	1997	1998	1999
Grundbevilling*	21,5%	16,1%	15,4%	14,7%
SIP	7,3%	7,1%	9,2%	5,0%
FoU-statistik	13,8%	16,0%	15,9%	15,5%
Uddannelsesstatistik	3,2%	3,4%	3,2%	2,8%
Projekt bevillinger NFR	14,4%	22,2%	19,4%	18,7%
Projekt bevillinger KUF	26,5%	22,2%	23,3%	26,6%
Offentligsektor	6,9%	5,5%	4,3%	8,3%
Privatsektor	1,4%	1,9%	4,8%	2,6%
Udland	3,0%	2,4%	2,8%	3,3%
Andre indtægter	1,6%	3,1%	1,6%	2,5%
I alt	99,6%	100,0%	100,0%	100,0%

Note * Det skal bemærkes at NIFU's nationale opdrag er opgjort sammen med grundbevillingen selvom den bevillingsmæssigt først inkluderes i denne fra og med 1999.

I aftalen mellem NFR og NIFU er en række forskellige funktioner (der tidligere blev kaldt nationale tjenester) fra og med 1999 lagt ind under grundbevillingen. Det betyder at den "frie" grundbevilling er mindre end det fremgår af tabel 5. For år 2000 har NIFU beregnet det således at *omkostninger* til de nationale tjenester har være 2.211.905 Nkr (fordelt på bibliotek 400.000 Nkr, "Forskningspolitik" 1.176.764 Nkr, seminarer 138.911 Nkr og rådgivning 496.230 Nkr). Det giver en disponibel grundbevilling på omkring 7%.

Tabel 6: Grundbevillinger og nationale tjenester (nominelle kroner)

	1996	1997	1998	1999	2000
Grundbevilling	3.547.000	2.700.000	2.792.000	4.600.000	4.700.000
Nationale tjenester	2.233.000	1.925.000	1.822.000		
Sum	5.780.000	4.625.000	4.614.000	4.600.000	4.700.000

Nedenstående tabel viser bevillingerne til de nationale tjenester frem til 1998:

Tabel 7: Bevillinger til nationale tjenester (nominelle kroner)

	1996	1997	1998
Bibliotek	645.000	510.000	400.000
"Forskningspolitik"	690.000	800.000	820.000
Seminarer, konferenser	88.000	75.000	82.000
Rådgivning	429.000	540.000	520.000
Eksternt informationsarbejde	381.000	-	-
I alt	2.233.000	1.925.000	1.822.000

Som det ses i nedenstående tabel, er der i perioden sket en stigning i antallet af projekter i NIFU's projektportefølje.

Tabel 8: NIFU's projektportefølje 1996 -1999

Størrelse (i 1.000 Nkr) for projektet som helhed	Antal projekter i 1996	Antal projekter i 1997	Antal projekter i 1998	Antal projekter i 1999
0 – 100	22	20	13	15
101 – 500	21	30	36	51
501 – 2000	12	15	15	18
2001 og over	7	7	7	8
Sum	62	72	71	92

Det fremgår af tabellen at det især er tilgangen af mindre projekter der er steget. Ses der mere specifikt på fordelingen af projekter inden for de forskellige sektioner, viser der sig væsentlige forskelle. Sektion 3 og 4 har markant flere projekter end de øvrige, og ikke mindst i sektion 4 udgør de større projekter en større andel end i de øvrige.

Tabel 9: Projektporteføljen i 1999 efter størrelse fordelt på sektionerne

Størrelse (i 1.000 kr) for projektet som helhed	Projektantal Sektion 1	Projektantal Sektion 2	Projektantal Sektion 3	Projektantal Sektion 4	Projektantal NIFU
0 – 100	5	4	6	0	15
101 – 500	11	9	17	14	51
501 – 2000	1	1	7	9	18
2001 og over	1	2	2	3	8
Sum	18	16	32	26	92

NIFU har siden 1998 gradvist hævet prisen for et månedsværk for at dække udgifterne. Der opereres med to priser: en for kortere opdrag og en noget lavere pris for langsigtede opdrag (dvs. projekter eller programmer der løber over minimum to år). På den lave sats er prisen for en arbejdstime 542 Nkr, mens den høje sats er på 625 Nkr. Priserne justeres årligt.

Analyser og anbefalinger

NIFU beskriver sin økonomiske situation som karakteriseret af tiltagende uforudsigelighed. Dette henføres til det nævnte forhold at grundbevillingen og faste opdrag er blevet mindre og andelen af projektopdrag bliver større (situationen varierer dog noget mellem de forskellige sektioner). NIFU oplever i højere grad end tidligere at skulle konkurrere om opdragene med forskellige samfundsfaglige forskningsinstitutter.

En udfordring knytter sig til finansieringen af de nationale tjenester der er en del instituttets rolle som nationalt videnscenter. I lyset af nedgangen i grundbevillingen tegner fremtidsperspektiverne for driften af disse tjenester sig noget uklart. Ifølge NIFU har man i de senere år inddraget en større grad af instituttets overhead til finansieringen af blandt andet Forskningspolitik og biblioteket. Styregruppen finder det vigtigt at det sikres at de nationale opdrag i tilstrækkelig grad er indtægtsdækkede. På den baggrund er det styregruppens opfattelse at NFR og KUF må gøres sig klart at de nationale opgaver NIFU løser, må være indtægtsdækkede for at kunne varetages på lang sigt. Det betyder også at der må være en opmærksomhed fra skifternes side på at når de nationale opgaver placeres under grundbevilling, må dette ikke føre til en udhuling af de ressourcer der er til rådighed for grundlæggende kompetenceudvikling. En mulighed for at undgå dette kunne være at vende tilbage til en model hvor der var særlige bevillinger til de nationale opgaver.

Styregruppen finder at det er vigtigt at NIFU sikres/sikrer sig tilstrækkeligt råderum til at kunne opretholde og iværksætte stadig udvikling af metoder og kompetencer. En grundbevilling af en vis størrelse er et afgørende aktiv i den sammenhæng. Samtidig er de mere konkurrencebetonede vilkår dels næppe til at undgå, dels ikke entydigt en ulempe, idet de blandt andet rummer en – i det mindste formel – klargøring af uafhængigheden af stifterne. Endvidere er der en risiko for at for stor bevillingsmæssig sikkerhed kan komme til at fungere som en sovepude. Det er dog ikke en risiko der er overhængende for NIFU i dag. Der er grænser for hvor stor usikkerhed et institut som NIFU kan leve med, men et vist incitament til stadig brugerorientering og nytænkning kan være positivt.

Styregruppen vurderer på den baggrund at det er vigtigt for NIFU at der opretholdes en grundbevilling der er på mindst samme niveau som i dag hvis instituttet skal kunne fungere som andet og mere end et avanceret konsulentfirma. Grundbevillingen og Strategiske Institut Programmer er afgørende i forhold til metode- og kompetenceudvikling. I den sammenhæng er det afgørende at jo mindre overhead til denne form for udvikling NIFU har mulighed for at tage, jo større bliver kravet til grundbevilling. En fastholdelse af grundbevillingen på samme niveau som i dag må således forudsætte at der i betalingen for projektopdrag skaffes råderum for overhead til metode- og kompetenceudvikling, og at der er tilstrækkelig finansiering for de nationale opdrag.

Det er styregruppens opfattelse at stifterne må være opmærksomme på denne sammenhæng mellem priser på opdrag og grundbevillingens størrelse når der forhandles om grundbevilling og kontrakter. Derudover er der opgaver NIFU skal varetage, som ikke kan løses på rene markedsvilkår. Eksempelvis er der klare fordele i en kontinuerlig indsamling og bearbejdelse af statistiske data uafhængigt af (kortvarige) variationer i efterspørgslen, ikke mindst i lyset af at der allerede er opbygget en betydelig database på NIFU.

Samtidig kan en akquisitionstrategi rettet mod langsigtede projekter og programaftaler være med til at sikre det nødvendige manøvrerum. Klart udformede retningslinjer for prisfastsættelse på projekter og opdrag der rummer plads til udviklingsaktiviteter, enten integreret i det enkelte projekt eller via overheads, kan tilsvarende være en måde at håndtere den forandrede økonomiske situation.

NIFU anbefales ikke blot at have et mål om, men også en strategi for, hvordan basisbevillingen kan søges fastholdt på (mindst) det nuværende niveau. Efter styregruppens opfattelse er en væsentlig forudsætning for at NFR og KUF fastholder bevillingen at NIFU leverer produkter der ses som relevante for deres arbejde – der må med andre ord ske en afstemning af forventninger mellem NIFU og opdragsgiverne på dette punkt (jævnfør anbefalingerne om mere dialogorienteret kommunikation, rådgivning og policyrelevans). Også stifterne har et ansvar i denne sammenhæng.

NIFU har et problem i forhold til finansiering af kompetence- og metodeudvikling, som deles af mange organisationer der leverer avancerede produkter. Det er ofte vanskeligt at få opdragsgivernes forståelse for at der må betales for at holde virksomheden opdateret metodisk og kompetencemæssigt. For NIFU's vedkommende opvejes dette i nogen grad af at der er faste bevillinger. Dog bør NIFU erkende at konkurrencevilkårene er kommet for at blive og derfor søge at sikre hensynet til udviklingsaktiviteter i udarbejdelse af projekter, forhandling om opdrag osv. I den forbindelse må det siges at NIFU's mål om at udvide projekttilgangen fra øvrige brugere fremstår meget relevant, men i vidt omfang uopfyldt. I det videre arbejde med at sikre dette mål bør kriterier for NIFU's primære interessefelt udstikkes for derved at tage hensyn til såvel faglig som økonomisk udvikling.

Styregruppen anbefaler at NIFU fortsat arbejder på at konsolidere sin egenkapital. Dette er specielt vigtigt når instituttet går en mere usikker økonomisk fremtid i møde. Samtidigt er det afgørende at der i budgettet forsat er plads til kompetence- og metodeudvikling. Dette bør indtænkes i en akquisitionstrategi og i en udarbejdelse af retningslinjer for prisfastsættelse.

For at sikre et tilstrækkeligt solidt økonomisk grundlag for NIFU's aktiviteter anbefaler styregruppen at der udarbejdes en mere operationel strategi for hvordan der tiltrækkes og fastholdes opdragsgivere. I den forbindelse bør der ske en undersøgelse af hvilke potentielle grupper af opdragsgivere der kunne have gavn af NIFU's produkter (som nævnt i kapitel 8), og hvilke grupper af opdragsgivere NIFU helst vil samarbejde med.

10. Organisation og ledelse

I dette kapitel behandles organisering og ledelse, herunder deres relation til produktion og formidling af den faglige virksomhed. Kapitlet er opdelt i en beskrivelsesdel efterfulgt af en analyse- og anbefalingsdel.

Beskrivelse

NIFU's faglige organisation består på den ene side af fire sektioner og på den anden side af en projekt og programorganisering på tværs af sektionerne.

Styret

NIFU ledes af et styre der består af syv medlemmer. Fem af medlemmerne og to varamedlemmer ("suppleanter") udnævnes af NFR, to af disse medlemmer og et varamedlem udpeges efter forslag fra Kirke-, uddannings- og forskningsdepartementet. To bestyrelsesmedlemmer og to varamedlemmer vælges af og blandt NIFU's ansatte. Styret har det overordnede ansvar for den samlede virksomhed og skal føre tilsyn med at virksomheden drives hensigtsmæssigt. De sidste par år er der afholdt fire styremøder om året.

Styret udnævnes for en treårig periode. Ingen af de udpegede styremedlemmer kan fungere som medlemmer i mere end seks år i træk. Styrets formand og næstformand udpeges af NFR. Den senest udpegede formand har tidligere været tilknyttet NIFU i en årrække.

Institutniveau

Den daglige ledelse varetages af NIFU's direktør, der er både faglig og administrativ leder. Direktøren er ansat i en seksårig åremålsstilling der kan forlænges én gang. Efter åremålsperioden/erne er der mulighed for en fast seniorstilling på instituttet. Direktøren har ifølge selvevalueringsrapporten særligt ansvaret for den faglige udvikling og koordinering.

Desuden er der ansat bibliotekar, administrativt personale mv.

Sektioner

Alle ansatte er tilknyttet sektioner, og det er i sektionerne det personalemæssige ansvar er forankret. I spidsen for sektionerne står sektionsledere der alle er ansat på åremål med undtagelse af sektionslederen for FoU-statistik. Sektionslederne skal have forskerkompetence på forsker 2-niveau (se afsnit 11.1). Med reference til direktøren er der ansat fire sektionsledere der har det faglige og administrative (herunder det personalemæssige) ansvar inden for de/det fagområde sektionen forvalter. En del af sektionsledernes opgaver er at vejlede sektionens medarbejdere samt at kvalitetssikre de faglige produkter.

Personalefordelingen ved de fire sektioner er:

1. Seksjon for FoU-statistikk og ressursanalyser. Der er 12 fagstillinger i sektionen.
2. Seksjon for studier av forskningspolitikk. Der er 11 fagstillinger i sektionen.
3. Seksjon for studier av høyere utdanningsinstitusjoner. Der er 9 fagstillinger i sektionen.
4. Seksjon for studier av studieforhold og studentgjennomstrømning. Der er 16 stillinger i sektionen.

Projektorganisering

Ud over sektionsorganiseringen er der en program- og projektorganisering. Ifølge selvevalueringen rummer programmerne en projektportefølje som strækker sig over flere år inden for et tematisk område hvor der er relativt stor aktivitet. Det enkelte programs varighed vil være afhængig af den eksterne finansiering programmet får.

Programmerne ledes af en programleder der udpeges af direktøren i samråd med ledergruppen. Programlederen rapporterer til lederen for den sektion som vedkommende er tilknyttet. Programlederens ansvarsområde beskrives således i selvevalueringsrapporten:

- "Forvalte fagområdet i henhold til mål og planer
- Faglig ledelse av prosjektporteføljen
- Faglig ledelse av prosjektmedarbeidere
- Rapportering
- Kontakt med oppdragsgivere
- Prosjektutvikling og akkvisisjon"

I forbindelse med de konkrete projekter udpeges der projektledere. Projektlederne udpeges inden for hver sektion. I selvevalueringsrapporten beskrives det som en udfordring for NIFU at udvikle projektlederfunktionen.

Koordinatorer

For strategiske satsninger på tværs af sektionsgrænserne udpeges der koordinatorer og referencegrupper. Koordinatorerne rapporterer til ledermødet ved direktøren.

NIFU's overvejelser om den faglige organisering

Fra NIFU's side er der flere gange blevet gjort opmærksom på at den nuværende organisation ikke opfattes som endelig, men som led i en udviklingsproces. I 1999/2000 blev der foretaget en vurdering af organisationsmodellen. Disse undersøgelser blev iværksat fordi NIFU havde udviklet en betydelig asymmetri mellem de forskellige sektioner i forhold til størrelse og bredde i den faglige virksomhed. Ifølge selvevalueringen var der desuden en opfattelse af at organisationsstrukturen ikke altid var hensigtsmæssig i forhold til løbende opgave- og problemløsning samt eksterne ændringer. På denne baggrund blev der ifølge selvevalueringsrapporten diskuteret en række forskellige modeller for organisering, der rakte fra en flad matriceorganisation til en linieorganisation. Styret vedtog at opretholde en linieorganisering af instituttet for at sikre klare ledelsesfunktioner i forhold til personale- og budgetansvar samt det overordnede faglige ansvar. Desuden mente styret på daværende tidspunkt ikke at det ville være en god idé at indføre en matriceorganisation, blandt andet fordi det administrative system dengang ikke mentes at være godt nok, hvilket betød at ledelseslinjen ifølge styret skulle være meget klar. Styret bad dog NIFU om at vurdere mulighederne for at indføre mere åbne, horisontale og fleksible løsninger som supplement til sektionsorganiseringen.

Styregruppen bemærker at ledelsen på NIFU har givet udtryk for at nye administrative system nu har bedret mulighederne for at introducere en matricestruktur eller lignende.

I selvevalueringen opstilles der 10 målsætninger for den faglige organisering. Disse kredser blandt andet om temaer som organiserings egnethed i forbindelse med tilpasning til instituttets opgaver, fremmelse af samarbejde på tværs af sektioner, organisatorisk læring, faglig og kompetencemæssig udvikling og lignende. Der er ikke tale om udformning af en fast organisationsmodel, men om udstikning af fikspunkter op i mod hvilke der skal foretages løbende vurderinger og justeringer.

Analyser og anbefalinger

NIFU har placeret sig i en kompleks og vanskelig organisatorisk situation. På den ene side lægges der vægt på en klar hierarkisk ansvarsfordeling der konkret kommer til udtryk i sektionsopdelingen. På den anden side lægges der vægt på en organisering der er tilpasset de konkrete projekter, og som går på tværs af sektionerne. Med den nuværende organisering rider NIFU på to heste. Det betyder at der på den ene side kan placeres et formelt ansvar hos sektionslederne, men at det reelle ansvar på den anden side er delt mellem sektionsledere, koordinatorer, programledere og projektledere. Styregruppen er af den opfattelse

at den komplekse og ledelsestunge organisering er en medvirkende årsag til hvad styregruppen på besøget oplevede som medarbejdernes beskedne engagement i NIFU's overordnede udvikling.

Situationen vanskeliggøres af at NIFU varetager to forskellige typer af opgaver der ikke nødvendigvis varetages bedst med samme organisationsstruktur: På den ene side løser NIFU tidsbegrænsede projekter der kræver at medarbejdergrupper med forskellige kompetencer kan sammensættes ad hoc (hvad der forudsætter en vis organisatorisk fleksibilitet), på den anden siden løser NIFU permanente opgaver i forhold til dataproduktion der kræver overholdelse af faste rutiner (hvad der kræver en vis stabilitet i organisationen).

Set i lyset af NIFU's mindre stabile finansieringssituation og behovet for i højere grad at kunne være nytænkende i sine analyser er det nødvendigt med en mere fleksibel organisationsstruktur. NIFU må kunne sammensætte sine medarbejdergrupper fleksibelt således at der kan tages højde for svingninger i efterspørgsel med de samme personalemæssige ressourcer.

Styregruppen ser for så vidt positivt på de 'fikspunkter' der er opstillet for organiseringen på NIFU, men vil understrege at det centrale er at disse netop danner udgangspunkt for løbende overvejelser om udvikling af organisationen og justeringer i forhold hertil. Det er indtrykket at dette i øjeblikket sker i et noget utilstrækkeligt omfang, og at NIFU med fordel kunne arbejde videre med organisatoriske forandringer.

Styregruppen finder at udfordringen for NIFU på den ene side er at sikre en organisering der fremmer en fleksibel kombineret af medarbejdernes kompetencer tilpasset det enkelte projekt, og på den anden side at sikre en kontinuert vedligeholdelse af de faglige kernekompetencer der gør at man er i stand til at kunne levere det efterspurgte produkt på et højt fagligt niveau. I den forbindelse er det vigtigt at NIFU fungerer som en vidensorganisation hvor læringsprocesser og dialog sikres gode vilkår.

Det er styregruppens opfattelse at sektionsopdelingen bevirker at der er en tendens til at der i (for) høj grad fokuseres på sektionerne. Ganske vist ses der en vilje til at styrke det tværgående aspekt, men der mangler tilsyneladende nogle redskaber til at udvikle samarbejdet på tværs af sektionerne. Desuden koncentrerer den nuværende struktur mange funktioner hos sektionscheferne. Sektionslederne har både ansvaret for administrationen (herunder økonomi og personaleledelse) og faglig udvikling (herunder ansvar for programmer).

Styregruppen vurderer at sektionsopdelingen i den nuværende form medfører flere ulemper end fordele. Institutet er ikke så stort at det er nødvendigt med et decentralt ansvar for personaleressourcerne. Det er opfattelsen at centraliseringen af dette personaleansvaret ville kunne være med til at fremme fleksibilitet idet der kan fokuseres på de samlede personaleressourcer og ikke på sektionsinddelingen. Forventningen om øget fleksibilitet er videre knyttet til muligheden for at en sådan forandring dels vil kunne aflaste den samlede ledelse således at disse for eksempel i stedet kunne anvende ressourcer til at skabe kompetenceudvikling og tværgående samarbejdsprocesser, dels medvirke til at nedtone den nuværende stærke betydning af sektionsopdelingen (og muliggøre en eventuel nedbrydning af denne opdeling). Hvis der gennemføres en sådan forandring, vil det være nødvendigt at finde en anden måde at forankre den kompetenceopbygning der i dag finder sted i sektionerne. Styregruppen er opmærksom på at disse overvejelser er så generelle at de ikke i sig selv kan bruges som afsæt for konkrete organisationsforandringer. Det er imidlertid opfattelsen at løsninger må udvikles internt på NIFU, idet alle løsninger indebærer fordele og ulemper, og at afvejningen mellem disse må inkludere en intern proces.

Styregruppen anbefaler NIFU at forsætte udviklingen af organisationen. Det er opfattelsen at processen bør være mere gennemgribende end i dag. Det er opfattelsen at den nuværende organisationsmodel kun kan opfattes hensigtsmæssig som et led i en forandringsproces, og at modellen har udspillet sin rolle. Det vurderes som helt centralt at NIFU har en organisation der giver mulighed for en højere grad af fleksibilitet

og tilpasning til omgivelserne end tilfældet er i øjeblikket. Styregruppen ser en mulighed i form af en styrkelse af projektorganiseringen eller af en mere flydende tematisk procesorganisering.

Det skal understreges at det centrale ikke er en formel reorganisering, men en igangsættelse af en bredt forankret forandringsproces. Styregruppen finder at selvevalueringen demonstrerer at der på NIFU er en bevidsthed om en række af de centrale problemer, men at denne selverkendelse desværre (endnu) ikke i tilstrækkelig grad slår igennem i form af konkrete initiativer. Det er desuden opfattelsen at opmærksomheden omkring problemer endnu ikke er at finde blandt en stor andel af medarbejderne. En proces rettet mod udvikling af NIFU's organisering må i sagens natur rumme såvel en diskussion af formål og strategier som en afsøgning af udfordringer og potentialer set i forlængelse deraf hvis organisationen skal skubbes i den rigtige retning. I den forbindelse er det vigtigt at der er en specificeret ansvarlighed for implementeringen af hensigterne i praksis ligesom der må ske en bred inddragelse af medarbejderne.

Kommunikation, samarbejde og fælles ansvarlighed på medarbejderniveau ses som forhold der må tages op i arbejdet med organisationsudvikling på NIFU. En højere grad af projekt/procesorganisering kombineret med en styrkelse af kanaler til vidensudveksling kunne være en del af dette arbejde.

Med hensyn til ledelsens rolle finder styregruppen at NIFU's ledelse i den nuværende situation mangler et kompetent med- og modspil når det gælder den strategiske og faglige udvikling. Dette er en rolle som styret kunne spille. Så længe styret i så høj grad alene virker som en art kontrolinstans, er det dog begrænset hvor meget af dette potentiale der kan realiseres. Tilsvarende har NIFU behov for at indgå i et tættere forhold til aktører i omverdenen, hvor styret kunne virke som instituttets ambassadører. Dette kræver dog også at NIFU er parat til at tage imod input fra et mere aktivt og (kritisk) spørgende styre. En vigtig, men ikke nødvendigvis nem, balance er i så fald at styret dels skal have godt kendskab til NIFU's profil, produkt og vilkår, dels ikke må være så integreret i NIFU's verden at det kritiske blik hæmmes.

Styregruppen vil alt i alt opfordre styret til at indgå mere aktivt i udviklingen af NIFU's langsigtede mål og medvirke til at profilere institutionen. Styret anbefales at eksplicite sin rolle og sine forventninger til NIFU. Det vurderes at dette vil kræve et tættere samspil mellem ledelse og styre, hvor styret i højere grad inddrages i overvejelser om strategi og udfordringer. Det anbefales at såvel NIFU som stiftere har sådanne forhold for øje når et nyt styre sammensættes.

11. Medarbejdere, personaleforhold og service

I dette kapitel behandles medarbejderne, personaleforhold og service på NIFU. Kapitlet er opdelt i to afsnit. Første afsnit behandler de faglige medarbejdere, herunder stillingsstruktur, sammensætning af medarbejderstab og rekrutteringsmuligheder. Andet afsnit handler om det teknisk-administrative personale og servicefaciliteter der er vigtige for at sikre en fornuftig arbejdsgang og en effektiv ressourceudnyttelse på instituttet.

11.1 Faglige medarbejdere

Beskrivelse

I 1998 blev der indført en ny stillingsstruktur på NIFU. Med den nye stillingsstruktur blev stillingskategorierne utredningskonsulent og seniorutreder udskiftet med en "forskerstige" med tre niveauer samt en stillingskategori som fagkonsulent. Desuden indgår der en kategori som specialrådgiver. Formålet med reformen var at kompetencekravene på NIFU skulle modsvare den øvrige institutsektor. Med den nye stillingsstruktur er der følgende faglige stillinger på NIFU:

- Fagkonsulent. Stillingen kræver blandt andet en videregående uddannelse. Arbejdsopgaverne vil primært bestå af enklere udredningsarbejde samt rutinemæssige opgaver. Fagkonsulenter er indplaceret på deres eget lønforløb
- Forsker 3. Stillingen kræver en uddannelse på hovedfagsniveau. Desuden kræves der dokumenteret evne til faglig udvikling.
- Forsker 2. For at blive ansat som forsker 2 er det et krav at der er tale om et kompetenceniveau som modsvarer en norsk doktorgrad. I vurdering inddrages NIFU's situation som opdragsinstitut således at faglig brede og omfattende produktion kan indgå som supplement til rene akademiske kriterier.
- Forsker 1. Ansættelse som forsker 1 kræver kompetence i den internationale forskningsfront på mindst ét af NIFU's arbejdsområder.

Tabel 10: Personale i den faglige stillingsstruktur

	Sektion 1	Sektion 2	Sektion 3	Sektion 4	NIFU
Forsker 1	0	1	1	0	2
Forsker 2	1	7	5	6	19
Forsker 3	6	3	3	9	21
Fagkonsulent	4	0	0	2	6
I alt	11	11	9	17	48

Note: Hertil kommer direktøren, specialrådgiver og bibliotekar

Ansøgerne vurderes af en bedømmelseskomité med tre medlemmer hvoraf to medlemmer skal være eksterne. Det gælder også for medarbejdere der ønsker at blive omkategoriseret til et højere niveau.

Der arbejdes aktuelt med overvejelser om en ny stillingsstruktur med indførelse af rådgiverstillinger for specielle funktioner ved instituttet. Styret har principgodkendt at der kan indføres sådanne rådgiverstillinger.

Hvad angår medarbejderstabens faglige sammensætning, så udgør samfundsvidenskaberne den største gruppe, som det fremgår af tabel 11.

Tabel 11: Det faglige personales uddannelsesbaggrund i perioden 1996 – 2000.

Procent af udførte årsværk	1996	1997	1998	1999	2000
Samfundsvidenskab ("høyere grad/doktor grad")	59	64	65	65	68
Naturvidenskab ("høyere grad")	4	4	4	5	6
Humaniora ("høyere grad")	7	7	9	7	8
Siv.ing/dr.ing/ siv.øk	9	4	2	2	2
Master/cand.mag.	13	13	13	15	14
Anden uddannelse. (lavere grad)	8	7	6	7	2

Nedenstående tabel viser sammensætningen blandt det faglige personale med samfundsvidenskabelig baggrund for samme år.

Tabel 12: Faglige medarbejdere med samfundsvidenskabelig baggrund fordelt på fagdiscipliner (2000)

	Procent af udførte årsværk
Antropologi	7%
Samfundsøkonomi	16%
Sociologi	39%
Statsvidenskab	31%
Pædagogik	7%

I forhold til at udvikle kompetencerne hos medarbejderne anvender NIFU ca. 45 månedsværk om året på at "frikøbe" medarbejdere fra indtjeningskravet. I praksis drejer det sig om strategiske satsninger, individuel kompetenceudvikling og faglig/videnskabelig publicering. Midlerne til disse frikøb stammer fra grundbevillingen. Stillingsstrukturen medfører at personer der ansættes som forsker 3, skal tage en doktorgrad (eller tilsvarende) for at blive forfremmet. NIFU søger at få disse finansieret eksternt i videst muligt omfang. Men de eksterne stipendiers størrelse modsvarer ofte ikke den belastning udarbejdelsen af doktorgraden reelt er.

Analysér og anbefalinger

Det er afgørende for institutter som NIFU at de har mulighed for at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. I den sammenhæng er det særligt vigtigt at der tilbydes stillinger der svarer til stillingerne i resten af institutsektoren. Det er i den forbindelse yderligere en pointe at medarbejderne får mulighed for en videre karriere uden for instituttet således at der løbende er en mulighed for ændring i medarbejdernes samlede kompetenceprofil. NIFU har brug for en bred vifte af medarbejderprofiler for at kunne varetage det faglige arbejdet tilstrækkeligt kvalificeret, herunder udvikling af faglige kompetencer og metoder. I forlængelse af dette fremstår forskerstigen som hensigtsmæssig når det gælder om at tiltrække medarbejdere med forskerkvalifikationer og -ambitioner. Således er styregruppen enig i at NIFU behøver forskerkompetence for at kunne varetage sine faglige aktiviteter, herunder udredning kvalificeret. Men selv om NIFU som organisationen har brug for forskningskompetence (og dermed forskere), er det ikke det eneste kompetenceområde hvor NIFU må have et højt niveau for at kunne varetage sine opgaver. Derfor er det ikke hensigtsmæssigt at den nuværende stillingsstruktur alene fokuserer på forskning som meriterende. Styregruppen finder at NIFU ud over forskerkompetence har brug for kompetence inden for statistik- og dataproduktion, projektstyring, policyanalyse, formidling, kommunikation og opsøgning af nye opdragsgivere. Disse kompetencer bør i videst muligt omfang besiddes af alle medarbejder på instituttet, men som minimum bør der ansættes personer med disse specialkvalifikationer for at sikre instituttets spidskompetence på områderne.

Styregruppen anbefaler at NIFU opretter en alternativ karrierestige med stillinger hvor prestige, avancementsmuligheder og løn kan modsvarer forskerstillingerne. Disse stillinger skal blandt andet bruges til at tiltrække og fastholde medarbejdere med spidskompetencer inden for statistik- og dataproduktion,

kommunikation, formidling, rådgivning (indsigt i praktisk politik), offentlig profilering og opsøgning af nye opdragsgivere.

NIFU's midler til grundlæggende kompetenceopbygning er meget knappe og samtidigt en helt afgørende ressource i forhold til at fastholde og udvikle nye og eksisterende faglige områder. På den baggrund ses der et problem i at NIFU bruger midlerne til doktorranduddannelse som i en vis forstand må ansues som en grundlæggende uddannelse for forskerne. Styregruppen er opmærksom på at der er en tidsmæssig dimension i dette af den grund at der i dag uddannes markant flere doktorer end tidligere, hvorfor den rekruttering af doktorer der måtte ønskes, må formodes at blive lettere. Styregruppen vil her fremhæve at en styrkelse af en akademisk forskningsprofil ikke løser alle problemer.

Overordnet set er det vurderingen at den disciplinære sammensætning af den faglige medarbejderstab på NIFU modsvarer instituttets faglige profil og det indtryk der er blevet formidlet af den nuværende opgaveportefølje. I forbindelse med de tidligere diskussioner om den vigtige videreudvikling af instituttets arbejdsområder – ikke mindst mod ny teknologi og videnssamfundet – kan det dog overvejes om kompetenceprofilen bør breddes ud inden for de økonomiske, naturvidenskabelige og tekniske fagområder. Set i lyset af den store overvægt af medarbejdere med samfundsvidenskabelig baggrund er det desuden vigtigt at være opmærksom på etablering af et udviklende fagligt miljø for de medarbejdere der udgør små disciplinære grupper.

Styregruppen anbefaler at NIFU i fremtiden sigter mod at der i forskerstillingerne fortrinsvis ansættes personer der har opnået doktorgraden, eller alternativt personer som kan få finansieret de fulde udgifter til doktorgradsprogrammer. Det er styregruppens vurdering at de midler der måtte være til rådighed for uddannelsesaktiviteter, kan bruges mere hensigtsmæssigt på andre mere videregående kompetenceudviklende aktiviteter. Kompetencer knyttet til policyforståelse, rådgivning, statistik- og dataproduktion, udredning og lignende der ikke automatisk følger med en doktorgrad, bør inddrages i forbindelse med rekrutteringsstrategierne. Styregruppen anbefaler videre at NIFU er opmærksom på den samlede faglige medarbejderprofil og målretter sin rekrutteringspolitik i forhold hertil. Det drejer sig dels om at sikre de faglige udviklingsmuligheder på institutniveau, dels om at sikre et fagligt miljø der fremmer udviklingspotentialet for den enkelte medarbejder.

Styregruppen vil desuden opfordre NIFU til at etablere minikurser som kan fungere som en fælles faglig referenceramme for organisationen, for eksempel inden for metode og formidling (herunder pressehåndtering). Det vil ikke mindst være relevant hvis bredden i medarbejderprofilen udvides med personer med kommunikationsmæssige spidskompetencer. Samtidig vil sådanne kurser kunne fungere som en hensigtsmæssig styrkelse af introduktionen af nye medarbejdere.

Styregruppen ser NIFU's medarbejdere som fagligt kompetente, hvilket den faglige produktion også vidner om. På institutionsbesøget fik styregruppen dog opfattelsen af at forskerne i vid udstrækning var interesseret i deres egne forskningsområder, i mindre grad i NIFU's samlede faglige virksomhed og kun i meget begrænset omfang i NIFU's mission, strategi og forhold til brugere og opdragsgivere. Dette billede kendes fra mange forskningsinstitutioner. Men det er et betydeligt problem for en institution der i vid udstrækning baserer sig på opdragsfinansiering og brugerorienteret virksomhed.

På denne baggrund anbefaler styregruppen at NIFU i et kommende strategiprojekt inddrager medarbejderne i videst muligt omfang. Desuden kan medarbejdernes grad af omverdensorientering øges gennem en kvalifikationsudvikling i forhold til rådgivning og brugerkontakt i form af seminarer og kursusforløb.

11.2 Faciliteter og teknisk-administrativt personale

Beskrivelse

Instituttets bibliotek har en meget omfattende specialsamling af studier af forskning og videregående uddannelse, med særlig vægt på forskningspolitik, forskningsorganisation og -ressourcer, uddannelses- og videnskabshistorie, forsknings- og uddannelsesstatistik samt evalueringer af forskning og videregående uddannelse. Brugere fra hele Norge har søgeadgang til biblioteket. I selvevalueringsrapporten beskriver NIFU ressourceproblemer i forhold til biblioteket i takt med at de faste bevillinger er blevet reduceret og en større del må finansieres gennem overhead. NIFU har drøftet denne situation med NFR i foråret 2000.

Selvevalueringsrapporten beskriver lokalerne som gode og edb-tilbudet som tilstrækkeligt. Der er tidligere rejst kritik af edb-forholdene ved instituttet, men de er afhjulpnet blandt andet gennem en særlig bevilling fra NFR i 1999.

NIFU har en teknisk-administrativ stab der rummer stillingskategorierne administrationschef, økonomikonsulent, personalekonsulent, IT-drift, sekretærer, kantinemedarbejder samt en medarbejder der står for indkøb og materialeforvaltning. Administrationschefen rapporterer til direktøren og har det daglige ansvar for den teknisk-administrative drift af instituttet. Det inkluderer økonomiadministration (budget og budgetstyring, regnskabsrapportering etc.), personaleadministration, IT-funktioner, indkøb, kantine og kontoradministrative funktioner. Desuden har administrationschefen personaleansvar for det teknisk-administrative personale.

Analyser og anbefalinger

Det er styregruppens umiddelbare vurdering at faciliteterne og administrative funktioner ved NIFU generelt fungerer, og at der på dette område ikke synes at være behov for en særlig indsats ud over vedligeholdelse. Vedligeholdelse kan dog udgøre en betydelig belastning, ikke mindst hvad angår IT-faciliteter. Styregruppen er imidlertid opmærksom på at NIFU aktuelt arbejder på en undersøgelse og restrukturering af administrationen.

Det betragtes dog med bekymring at biblioteket er presset ressourcemæssigt. Dels af hensyn til NIFU's forpligtelser som nationalt forskningsbibliotek, dels af hensyn til bibliotekets centrale rolle i hvilken som helst organisation der arbejder med forskning.

Styregruppen anbefaler på denne baggrund at NIFU gør det klart for NFR at opgaven som nationalt forskningsbibliotek ikke kan varetages tilfredsstillende hvis der ikke skaffes varig dækning for omkostningerne.

12. Samarbejdsrelationer – nationalt og internationalt

I dette kapitel behandles NIFU's formelle og uformelle samarbejdsrelationer. Samarbejdsrelationer er et væsentligt aktiv for et institut som NIFU, både i forhold til faglig orientering og udvikling og i forhold til en dialog med potentielle nye brugergrupper, nationalt som internationalt. Kapitlet er opdelt i en beskrivelsesdel efterfulgt af en analyse- og anbefalingsdel.

Beskrivelse

NIFU har en række internationale samarbejdsaftaler, både om fælles projekter og generelle samarbejdsaftaler. NIFU indgår blandt andet i Consortium for Higher Education Research (CHER) og Association for cooperating European higher education research centers and institutes (HEDDA). Der er etableret en formel aftale om udveksling af medarbejdere, projekt- og publiceringssamarbejde og seminaraktiviteter med Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) og School of Philosophy and Social Science (FWT) ved Universitetet i Twente i Holland. I relation til NIFU-statistikproduktion samarbejdes der blandt andet med OECD gennem NESTI (Working Party of National Experts on Science and Technology Indicators) og EUROSTAT.

På nordisk niveau har instituttet kontakt på forskerniveau med en række universitets- og forskningsinstitutioner, Høgskoleverket, NUTEK (nu Vinova) og med SISTER i Sverige samt Analyseinstituttet for forskning i Danmark. NIFU giver i selvevalueringen udtryk for et ønske om at styrke dette samarbejde. Desuden samarbejdes der med statistikproducenterne i de nordiske lande.

I Norge samarbejdes der med forskellige parter om enkeltprojekter. Det gælder for eksempel Senter for teknologi, innovasjon og kultur (TIK) ved universitetet i Oslo, STEP og Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Desuden samarbejdes der med Statistisk sentralbyrå. NIFU har et formelt samarbejde med TIK om en mastergrad i studier av samfunn, vitenskap og teknologi. Endelig har NIFU forskellige individuelle aftaler om doktorgradsprogrammer og deltidstilknnytning af forskere fra andre miljøer.

Som tidligere nævnt giver NIFU udtryk for overvejelser om at indgå alliancer med miljøer der besidder udviklings- og proceskompetence, da NIFU har registreret en sådan efterspørgsel på fra universiteter og højskoler.

Analyser og anbefalinger

NIFU har en bred samarbejdsflade i forhold til fagligt relevante institutioner, både i Norge og internationalt. Det bidrager positivt til det faglige miljø ved institutionen. Det er styregruppens vurdering at NIFU besidder en kompetence der principielt kan være efterspurgt uden for Norges grænser. På den baggrund er det positivt at instituttet engagerer sig i netværk som HEDDA.

For at styrke mulighederne for at NIFU kan operere på et internationalt marked (enten i forhold til internationale organisationer eller i andre lande) vil styregruppen foreslå at det undersøges nærmere om der findes (flere) potentielle alliancepartnere i de andre nordiske lande og i det øvrige Europa.

Et sådant større internationalt engagement vil dog forudsætte at NIFU kan og vil afsætte ressourcer til at gøre et stykke arbejde med at opdyrke både kontaktflade og vidensbase.

Styregruppen anser det for vigtigt at NIFU ikke afskærer sig selv for at kunne indgå i projekter i andre sektorer, for eksempel i den private eller i universitets- og højskolesektoren. Omvendt er der enighed med selvevalueringen i at NIFU ikke bør udvikle sig til et egentligt konsulentfirma. Styregruppen vurderer imidlertid ikke denne risiko som overhængende.

På den baggrund vil styregruppen anbefale NIFU at fortsætte arbejdet med at etablere kontakter i faglige miljøer der kan supplere NIFU's eksisterende kompetenceprofil. I den forbindelse kan NIFU dog overveje sin egen medarbejder- og kompetenceprofil med vægt på sikring af instituttets evne til faglig udvikling og fleksibilitet (jævnfør de tidligere afsnit om faglig profil hhv. faglige medarbejdere). En tættere kontakt til faglige miljøer på kanten af NIFU's virkefelt kan også være med til at holde instituttet ajour.

13. Opfølgning på evalueringer

Dette kapitel handler om opfølgningen på tidligere evalueringer. Kapitlet er opdelt i en beskrivelsesdel efterfulgt af en analyse- og anbefalingsdel. Det skal understreges at det er vanskeligt at skille opfølgninger på tidligere evalueringer fra organisationsudvikling generelt.

Beskrivelse

Den seneste samlede evaluering af NIFU fandt sted i 1990. Ifølge selvevalueringen har den på flere områder været et vigtigt referencepunkt for instituttets udvikling i 1990'erne. Evalueringen slog fast at NIFU har udfyldt en unik rolle i norsk forskningspolitik. Derudover blev det påpeget at instituttet "ikke har været så fremgangsrike" på andre punkter. Det drejede sig om:

- Forskning om forskning
- Kritiske analyser af gennemførelsen af forskningspolitikken
- Udvikling og fornyelse af metoder til at studere uddannelse og forskning
- Evne til at optræde som et samlet institut
- Faglige udviklingsplaner for akkumuleret data.

I forlængelse heraf konstateres det i evalueringen at der for det første har manglet tilfredsstillende muligheder for at udvikle de eksisterende registre. For det andet fremhæves det at identiteten blandt medarbejderne som udredere betyder at instituttet har vanskeligt ved at sætte data ind i en bredere videnskabelig sammenhæng og indtage en kritisk videnskabelig holdning til kundskabspolitikens realisering. For det tredje anbefales det at styrke forskning om forskning. For det fjerde er det opfattelsen at instituttet mangler kompetenceudvikling i lyset af nye udfordringer i forhold til forsknings- og kundskabspolitikken.

I selvevalueringsrapporten skriver NIFU:

"Gitt at evalueringsrapporten ga et korrekt bilde av situasjonen i 1990, kan vi med andre ord konstatere at disse problemene er overkommet. Instituttets bredde er klart instituttets styrke. Det er kombinasjonen av forskningspolitiske og utdanningspolitiske studier som konstituerer instituttet som unikt i internasjonal sammenheng. Instituttet kan vise til et godt internt samarbeidsklima og stadig mer faglig samarbeid mellom fagområdene. Instituttet vil derfor framheve den positive utviklingen, men samtidig understreke at det ennå ikke fullt ut har utnyttet potensialet av et godt samarbeidsklima i faglig sammenheng. NIFU påpeger selv at det kunne blive bedre."

Analyser og anbefalinger

Det er vanskeligt at vurdere effekten af en evaluering der er mere end ti år gammel. Hvis det i snæver forstand kunne lade sig gøre, ville det kræve en mere specifik opfølgningsevaluering end den der er foretaget her. I stedet vil styregruppen sammenholde nogle af de vigtigste konklusioner i nærværende evaluering med de konklusioner 1990-evalueringen fremdrog.

Styregruppen konstaterer at en række af de problemer der påpeges i evalueringen, ikke er blevet kritiseret i nærværende evaluering. Det gælder blandt andet forskning om forskning og grundlaget for produktionen af data.

I forhold til kritikken af udrederidentiteten er det styregruppens opfattelse at dette i stor udstrækning er et overstået kapitel. Når styregruppen anbefaler en højere grad af målretning af anbefalinger og en indførelse af en rådgiverstruktur, kan det ses som indikator på at NIFU har fulgt op på denne anbefaling i nærmest for

høj grad. I dag er det snarere styregruppens vurdering at instituttet samlet set skal være opmærksom på ikke at blive så orienteret mod forskningen at bruger- og opdragsgiverperspektivet forsvinder.

Når det gælder de påpegede problemer for NIFU i forhold til at optræde som et integreret institut, konstaterer styregruppen at der er taget flere organisatoriske initiativer. Det gælder ikke mindst inddelingen af instituttet i fire sektioner frem for to afdelinger og indførelsen af en program- og projektorganisation. Samtidigt er det som nævnt vurderingen at NIFU stadig har væsentlige muligheder for at forbedre sin organisation. Det skal bemærkes at det er en vanskelig opgave at finde en hensigtsmæssig organisering af et institut der på en gang er en opdragsbaseret virksomhed orienteret mod udredning og forskning, og en virksomhed rettet mod indsamling og opbevaring af statistik. Ikke desto mindre er det fortsat en vigtig udfordring. Hertil kommer at spørgsmålet om evne til at fremtræde som et samlet institut fremstår beslægtet med det problem om manglende bred opbakning til strategier og mål og fælles forståelse af udfordringer hos NIFU som er blevet behandlet ovenfor.

Hvad angår evne til metodisk og faglig fornyelse, er det styregruppens opfattelse at der stadig er en betydelig udfordring (se afsnit 7.3). Det er opfattelsen at dette punkt bør være et centralt indsatsområde for NIFU også i fremtiden.

14. Kvalitetssikring og –udvikling af den faglige virksomhed

Kvalitetssikring og -udvikling er afgørende for organisationer med produkter som NIFU's. Kapitlet om kvalitetssikring er i denne rapport placeret til sidst ud fra en betragtning om at det ikke alene drejer sig om sikring af den faglige produktion i snæver forstand, men også om bredere organisatoriske processer. Det er på denne baggrund kvalitetssikring behandlet i dette kapitel.

Beskrivelse

I selvevalueringsrapporten fremhæves det at konkurrence og forventninger fra kritiske opdragsgivere betyder skærpede krav til kvalitet i alle led af instituttets værdikæde. Det drejer sig om:

- Rekruttering af forskere
- Vedligeholdelse og udvikling af faglig kompetence
- Samarbejde både internt og eksternt
- Markedskontakt
- Udvikling af ideer og projekter
- Faglig og teknisk gennemførelse af projekterne
- Kvalitetssikring
- Resultatrapportering, opfølgning og service.

Der beskrives en række forskellige mere konkrete kvalitetssikringsmekanismer i forhold til den faglige produktion:

- Ved projektets igangsættelse gennemføres der kvalitetssikring ved at projekter drøftes i forskellige fora.
- Desuden sikres kvalitet gennem forskellige former for kompetenceudvikling i medarbejderstaben, herunder deltagelse i konferencer, eksterne kurser og egentlig forskeruddannelse.
- Endvidere sikres kvaliteten af publikationerne ved at de læses af flere personer inden de offentliggøres, det gælder for eksempel at alle publikationer læses og godkendes af direktøren før de publiceres. På samme måde sikres kvaliteten gennem interne seminarer og eksterne referencegrupper.
- I forhold til at kvalitetssikre processen er det en målsætning at der gives vejledning af projektlederen gennem projektperioden.

Generelt kan det siges at den positive vurdering af det faglige niveau tyder på at kvalitetssikringen på dette punkt fungerer. I vurderingen af NIFU's dataproduktion peges der tilsvarende på at kvalitetssikringen på dette felt er tilstrækkelig i form af veludviklede procedurer til indsamling, validering og opdatering af data.

Brugernes vurdering af graden af faglig og formidlingsmæssig konsistens i institutionens rapporter kan yderligere være med til at belyse tilstrækkeligheden af kvalitetssikringen af institutionens arbejde. Af brugerundersøgelsen fremgår det at respondenterne fordeler sig nogenlunde, med ca. 1/3, der mener at NIFU's rapporter i *meget høj* eller *høj grad* er præget af faglig og formidlingsmæssig ensartethed, mens ca. 1/3 har tilkendegivet at dette i *nogen grad* er tilfældet. Endelig har en lille gruppe tilkendegivet at der i *mindre grad* eller *slet ikke* er tale om ensartethed, mens godt hver femte ikke har nogen holdning til spørgsmålet.

Yderligere et aspekt af kvalitetssikring handler om sikring af relevans i det faglige arbejde. I selvevalueringen fremhæves det at NIFU ikke oplever at have problemer på dette punkt. Der peges på at instituttet har en bred brugerskare, at der ofte refereres til instituttets publikationer i offentlige udredningsarbejder, og at pressen ofte citerer NIFU's publikationer. Der peges desuden på at relevansen søges sikret gennem dialog med opdragsgivere, dels i form af årlige kontaktmøder med NFR og KUF som de mest centrale opdragsgivere, dels dialog med andre opdragsgivere både ved projektinitiering og

undervejs i projektforløbet. Selvom situationen altså opleves som uproblematisk peges der dog på at forandringer i uddannelsessektoren nødvendiggør en god dialog med institutioner og aktører i sektoren for at sikre en fortsat relevans i NIFU's arbejde.

Med hensyn til kvalitetssikring i forbindelse med rekruttering spiller den nye stillingsstruktur naturligt en rolle. Som tidligere nævnt sker forskeransættelser på niveau 1 og 2 på baggrund af en kompetencebedømmelse eller ud fra vurdering foretaget i en til lejligheden nedsat bedømmelseskomité med ekstern deltagelse. I selvevalueringen beskrives kompetencekriterier tilknyttet de forskellige stillingsniveauer. Det fremhæves at der er sket en vækst i andelen af medarbejdere på forskerniveau 2.

Når det gælder vedligeholdelse og udvikling af medarbejderkompetencer, peger selvevalueringen på at den nye stillingsstruktur ses som et centralt virkemiddel. Endvidere vil instituttet indføre individuelle skriftlige kompetenceudviklingsplaner for at sætte fokus på medarbejdernes mulighed for faglig kompetenceudvikling. Med hensyn til forskeroplæringen gør det nævnte problem med utilstrækkelig stipendiefinansiering at kvalificering i form af udarbejdelse af doktorgradsafhandlinger sker inden for projekter med ekstern finansiering. Herudover peges der på betydningen af den enkelte forskers indsats i forhold til at skabe egen faglig udvikling. Grundbevillingen skal anvendes til kompetenceudvikling og faglig fornyelse, og det er blandt andet her midlerne til frikøb af forskerne fra indtjeningskrav hentes.

Analyser og anbefalinger

Det er styregruppens opfattelse at kvalitetssikring ikke alene skal opfattes som kontrol af den faglige produktion. Arbejdet med at udvikle kvaliteten generelt er også centralt i denne sammenhæng. Det kræver procedurer for iagttagelse, dokumentation og opfølgning i alle led af arbejdsprocessen.

NIFU har valgt at satse på at sikre kvaliteten gennem en sikring af medarbejderressourcer og læsning af publikationerne før de er færdige. Til gengæld fremstår *kvalitetssikringen af processen* som spinkel. At der satses på læsningen af udkast til publikationer som kvalitetssikring af det enkelte produkt, er ikke tilfredsstillende idet det betyder at fejl først vil blive opdaget meget sent i processen, samtidigt betyder de stramme tidsrammer NIFU arbejder under at denne type af kvalitetssikringsmekanismer kan komme under pres, hvilket også blev nævnt på institutionsbesøget.

Det er endvidere bemærkelsesværdigt at NIFU ikke har mekanismer der sikrer tilbagekobling fra de enkelte projekter således at der er mulighed for erfaringsopsamling over tid. Det er umiddelbart positivt at ét af de operationelle delmål i NIFU's strategiplan retter sig mod at etablere rutiner til netop intern opfølgning og kvalitetssikring som en del af projektstyringen. Dette understreger at der på NIFU er opmærksomhed på denne problemstilling, men endnu er denne hensigt ikke omsat til praksis. I den forbindelse henledes opmærksomheden på det tidligere nævnte problem med manglende fælles opfattelse af og ansvar over for NIFU's situation bredt i medarbejderstaben.

Når det gælder kvalitetssikringen af processen, er det videre vigtigt at der skabes tydelig systematik i opfølgningen og evalueringen af egen virksomhed og bedre vilkår for fælles læring og vidensdeling. Herved kan såvel udnyttelsen af den eksisterende viden som den videre udvikling af det samlede vidensgrundlag styrkes. Der findes på NIFU betydelig kompetence inden for evaluering og kvalitetsarbejde der bør kunne anvendes på egen virksomhed.

Styregruppen anbefaler at NIFU arbejder på at udvikle redskaber der kan sikre og udvikle arbejdsprocessen. Dette kan eksempelvis ske i form af opmærksomhedspunkter som kan følges undervejs i processen. Det vurderes ikke mindst at være vigtigt for nye medarbejdere. Et konkret initiativ kan være at udvikle et gennemløbende manuskriptseminar som skaber kollektiv læring og samtidig kan udvikle forskerkompetence. NIFU bør desuden etablere mekanismer der på systematisk vis kan sikre at erfaringer fra projekterne indsamles, og at de kollektive læreprocesser styrkes.

I forlængelse heraf bør organiseringen tilrettelægges på en sådan måde at kvalitetssikring, vidensopsamling og vidensdeling er en integreret del af arbejdet på alle niveauer. Der bør sættes fokus på medarbejderinddragelse og deltagelsesbredde for at sikre at sådanne kollektive læreprocesser får så stor virkning som muligt.

Styregruppen finder det positivt at der udtrykkes opmærksomhed over for betydningen af kvalitetssikring gennem hele NIFU's værdikæde. Imidlertid er der en del af de punkter NIFU nævner i sin værdikæde, hvor der ikke er udviklet konkrete strategier eller mekanismer til sikring af en god kvalitet i stadig udvikling. Rådgivningsfunktionen, kontakt til opdragsgivere, idéudvikling og støttefunktioner er sådanne områder hvor der i de tidligere afsnit er peget på væsentlige udviklingsmuligheder. Det er endvidere værd at lægge mærke til at der på flere områder er formuleret fremtidsrettede hensigtserklæringer i selvevalueringsrapporten. Dette er et både vigtigt og positivt første skridt, men opfølgning og konkretisering er naturligvis afgørende.

Kompetencen hos medarbejderne er en uomgængelige faktor i forhold til kvaliteten af det produkt NIFU leverer. På den baggrund bifaldes det at antallet af doktorkompetente medarbejder er øget – en udvikling NIFU anbefales at forsætte. Men et højt uddannelsesniveau gør det ikke alene. Der er både behov for fortsat faglig og metodisk udvikling og for opbygning af kompetencer inden for projektstyring og kommunikation.

Styregruppen anbefaler at NIFU udvikler og igangsætter en sammenhængende kvalitetssikringsstrategi. I den forbindelse anbefales det at inddrage rådgivning og andet ikke-skriftligt output som institutprodukter der skal kvalitetssikres og -udvikles. Interne kurser/seminarer rettet mod disse aspekter kunne med fordel indgå i dette arbejde.

15. English Summary

15.1 Introduction

The evaluation of the Norwegian Institute for Studies in Research and Higher Education (NIFU) was initiated in 2000. The Danish Evaluation Institute (EVA) was commissioned by the Norwegian Research Council (NFR) to undertake the evaluation. Beside the evaluation of NIFU the commission includes an evaluation of the Norwegian Institute of Studies in Technology, Innovation and Economic Policy (STEP). The evaluations of the two institutes have been carried out simultaneously and are part of the current contractual agreement between the Norwegian Research Council and the institutes concerned. The terms of reference state that the evaluations of the institutes are to be reported in two separate reports. This chapter gives an outline of the evaluation of NIFU and sums up the main conclusions and recommendations of the report.

15.2 Objectives

According to the terms of reference the objective of the evaluation is to:

1. Provide a foundation for the form and scope of future basic funding for NIFU and STEP
2. Contribute to the development of both institutes, including the relations to the users
3. Create a knowledge base that may serve as a basis for potential implementation of initiatives to improve and develop the institution(s).

The terms of reference specify that the evaluation should be an institutional evaluation covering the professional activity, management, organisation and economy of the institutes in the period from 1996 and onwards.

In cooperation with the Norwegian Research Council (NFR) the Danish Evaluation Institute appointed the following Steering Committee:

- Jan Magnussen, Chief Executive, Education, Industry & Culture, Frederiksborg County. (Chairman of the Steering Committee)
- Professor Narve Bjørge, Department of History, University of Bergen
- Professor Søren Christensen, Department of Organization and Industrial Sociology, Business School of Copenhagen
- Professor Gunnar Eliasson, Department of Industrial Economics and Management, Royal Institute of Technology, Stockholm
- Fil. Dr. Lillemor Kim, Swedish Institute for Studies in Education and Research (SISTER), Stockholm
- Lars Klüver, Director, The Danish Board of Technology, Copenhagen

The Danish Evaluation Institute has been responsible for the methodological and practical aspects of the evaluation. This included the preparation and supervision of the procurement of documentation and maintaining contacts between the parties involved. The Danish Evaluation Institute was also responsible for drafting the final evaluation report. Responsible staff members were special advisor Charlotte Hassø (until March 1st 2001), evaluation officer Tobias Lindeberg, evaluation officer Eva Broegaard (from March 1st 2001) and evaluation assistant Anne Sophie Witzke.

In cooperation with the Danish Evaluation Institute, the task of the Steering Committee has been to draw up guidelines for collecting the documentation required for the evaluation. The analysis, conclusions and

recommendations contained in this report were drawn up by the Steering Committee on the basis of this documentation. The responsibility for the content matter of the evaluation rests with the Steering Committee.

15.3 Procedure/methodology

The evaluation has been conducted within the methodological framework developed by the Danish Evaluation Institute and based on its experience with evaluating higher educations in Denmark. However, the Danish Evaluation Institute has developed a specific evaluation design for the evaluation, which takes into account that NIFU is an institution primarily based on commissioned work where the activities include production of statistics, investigations, surveys and research in various forms.

The evaluation comprises three phases:

- Phase 1: Planning
- Phase 2: Documentation, i.e. self-assessment, user survey, site visit at the institute, gathering and peer review of publications
- Phase 3: Reporting

During the **planning phase**, the Steering Committee was appointed and the project team at EVA was set up. The specific methodology for the evaluation was elaborated and briefing meetings were held with the institutes involved.

The Norwegian Research Council gave the Steering Committee and EVA the mandate to organise and conduct the evaluation at their own discretion, but within the framework constituted by the terms of reference. In the analysis of the professional activity, management, organisation and economy of the institute the Steering Committee has thus made an assessment of which aspects have the highest relevance and significance for NIFU in its present situation. The basis for this assessment is the 15 focal points stated in the commission. These focal points have been interpreted by the Steering Committee as a point of departure for the work, rather than as a checklist, where items must be investigated at an equal basis. The Steering Committee further chose to emphasise as a part of the professional activity the relationship between scientific research and other types of studies as well as research-based policy advising.

During the second phase, the **documentation phase**, the self-assessment and the user survey have been carried out and the evaluation team has conducted a site visit to NIFU. In this phase, NIFU also selected publications to be peer reviewed by experts, and the experts were appointed. One expert was appointed on the basis of proposals from NIFU and the other expert was identified by the Steering Committee itself.

The self-assessment document prepared by NIFU constituted one of the central features of the evaluation. The document should identify and discuss the central aspects of evaluation, including assessments of the strengths and weaknesses of the institute in relation to its objectives. Furthermore, the document was required to outline proposals for initiatives that might ensure the quality of NIFU's activities. The long-term objective of the self-assessment process was to encourage continued internal quality development of the institute.

The consulting company Oxford Research, in cooperation with the Danish Evaluation Institute, has conducted the user survey. 295 of NIFU's users participated in the survey. The survey was designed on the basis of a qualitative pre-study. The survey itself was conducted as a postal questionnaire. The user population was identified by NIFU and divided into direct, central and indirect users, in order to understand the different relations between the institute and its users. The term 'direct users' refers to users who often commissions reports etc. from NIFU, whereas 'indirect users' are users who read NIFU's publications and

make use of the knowledge gathered and disseminated by NIFU but do not directly commission work from NIFU. "Central users" include higher education institutions.

A site visit was made by the Steering Committee to NIFU. The self-assessment document was an important prerequisite for the site visit. During the visit, separate meetings were held with representatives from the board, the director, the section directors, program managers, project managers, the special advisor, professional personnel and administrative personnel. As a follow up the chairman of the Steering Committee and a representative from EVA held meetings with the director of NIFU and representatives from the Norwegian Research Council (NFR) and the Ministry of Education, Research and Church Affairs (KUF).

As background material for the assessment of professional activities relating to research, surveys, and data production, NIFU submitted a list of publications chosen by the institute to reflect its different types of publications. Firstly, NIFU was asked to identify a central research theme or core areas covered by NIFU in the period from 1996 and onwards. Within this theme NIFU was asked to select five of their research publications, five survey publications, and five publications concerning data production. Secondly, NIFU was asked to select five of its best research achievements.

The Steering Committee based its evaluation of the professional outputs on an assessment of the submitted material, the user survey and a listing of external publications. In the process of analysis there has been a division of labour within the Steering Committee based on the competence profiles of the members. To supplement the material available for the Steering Committee three experts have been appointed with specified tasks.

Two experts were appointed to conduct the peer review of the selected publications. Each has written a 10 page report, both of which have been used as documentation in this report. The experts were asked to make a total assessment of the five works selected as best research works, paying special attention to originality, relevance, sound research practices, prospects for operational usage, and strengths in terms of information and communication. In addition to the above, the experts were asked to provide an overall assessment of the institute's output. The overall assessment was based on the five works selected by NIFU as "best works", the other 15 publications submitted, and on lists of publications and publishers. The third expert has conducted an assessment of NIFU's statistical work. The Steering Committee has given priority to provide a general picture of NIFU's overall professional activities rather than a detailed, specific assessment of the works selected.

In the **reporting phase**, the collected documentation was analysed and the provisional report was prepared. In the analysis of the material and in the formulation of conclusions the Steering Committee has focused on achieving a total picture, and the collected materials have thus been reviewed both independently and as a part of a totality. Following this a provisional report was drafted at EVA and circulated to NIFU and the Norwegian Research Council in a hearing procedure. In light of the submissions made by the parties involved, a final report was prepared presenting the main observations of the Steering Committee.

15.4 Presentation of the institute

NIFU is a research institute based in Oslo, Norway. The institute is focused on research and higher education. The professional activity includes production of statistics, investigations, evaluations, surveys, policy advising and consultancy, program research as well as self-initiated research aimed at theoretical development or competence building.

NIFU's history dates back to 1954, when a study of Norwegian university graduates were conducted. The working group established to conduct the study was formalised at the beginning of the 1960's as a research department under the Norwegian Research Council for Science and the Humanities (NAVF). In 1969 a reorganisation took place that constituted this former department as "NAVF's utredningsinstitutt" (NAVF's institute for investigations/studies). In 1993 the Norwegian Research Council was established and the institute transferred to the jurisdiction of the new research council. In 1996 the institute received status as an independent foundation and was given the name NIFU.

The Research Council of Norway grants a basic appropriation and programme funding (core funding). The Ministry of Education, Research and Church Affairs also provides programme funding. Furthermore there is additional funding for contract research and enquiries primarily for the Research Council of Norway, ministries, universities, colleges, the Nordic Council of Ministers, the OECD and the EU. In 2000 the budget was approximately 33 million NKR.

NIFU is organised into 4 sections: The section for R&D-statistic and resource analysis, the section for studies of research policy, the section for studies of institutions in higher education, and the section for studies of study conditions and student flow. At present around sixty people are employed at NIFU. About fifty of these are employed in positions directly related to the professional activity.

15.5 Main recommendations

The Steering Committee is satisfied that NIFU is an organisation with a good reputation, a strong and well-developed base of knowledge and competence among the staff, and a solid and convincing professional production of high quality. NIFU has a data production that is unique, also in an international context, and NIFU is regarded as a thorough, meticulous and reliable producer of surveys. This assessment is true for the research production as well, where NIFU generally delivers work of high quality. In light of this it is the Steering Committee's impression that the knowledge, skills and competences/qualifications embedded in NIFU provide a sound basis for the further development of the institute. Nevertheless, the Steering Committee finds that NIFU faces considerable challenges within a number of areas.

The problems concerned are to a large extent related to the fact that NIFU has not adjusted itself sufficiently to functioning as a contract work based institute in a highly competitive market. It requires a high degree of flexibility if an organisation is to be able to handle increased competition and at the same time manage to pursue self-defined objectives. More specifically, it requires:

- That the institute is characterised by a flexible organisation which makes use of its competences in the best possible way,
- That new project areas are identified and cultivated continuously,
- That NIFU has a high degree of visibility in general, and especially with its primary users,
- That NIFU gives a high priority to responding to the users' expectations to the products,
- That there is a common understanding of the objectives within NIFU
- That there is a sufficient emphasis on quality assurance in all parts of the professional activities.

It is the opinion of the Steering Committee that NIFU needs to develop within all these areas, although to varying degrees.

One of the main challenges for NIFU is to maintain the interest and attention of the primary commissioners (the founders NFR and KUF). Firstly, they commission most of NIFU's work, and will probably continue to do so in the future. Secondly, it is solely from NFR and KUF that NIFU receives the core funding which is vital for the institute's continued professional development (even though a larger share of this funding has become linked to specified assignments). Thus, it is essential that NIFU takes initiative to ensure a fruitful dialogue with the founders. In this regard the founder's responsibility should also be recognized. A possible

move in this direction could be to embark on a substantial dialogue with the founders regarding their expectations of NIFU. In this way, the founders and the institute might reach a mutual understanding of NIFU's objectives, core activities, and competence profile. The process should not only include NIFU's management but also its board, in order to involve the board in the strategic work. The Steering Committee wishes to emphasise that the founders have a responsibility in this process as well; for example, it seems very inexpedient that the founders do not remain in contact with the members of the board, - a board where the majority is appointed by the founders. The Steering Committee is aware that the founders must respect NIFU as an independent foundation, but considers at the same time that contact between the founders and their appointed board members could contribute to a strengthening of the responsibility towards the institute. NIFU should not wait until the end of the current contractual agreement with NFR (which expires in 2003) before engaging in this work.

While strengthening the contact with the founders, NIFU must also strengthen its profile in respect to a broader circle of users and commissioners. The Steering Committee finds that NIFU is visible in the media and in parliament communiqués. Still, it is important that NIFU realises the potential of marketing when it comes to operating in a competitive environment. The Steering Committee recommends the establishment of a formalised forum as another way to build up a committed cooperation with a wider circle of stakeholders than just those represented in NIFU's board. Such a forum is intended to facilitate a type of sparring through which NIFU is provided with important input from the surroundings and vice versa. It should be noted that such initiatives must be handled so that they do not compromise the credibility, reliability and independence of NIFU.

It is of vital importance that an institution such as NIFU can communicate its work in a highly qualified way, not only as a required part of an assignment but also as an outgoing activity at NIFU's own initiative. The Steering Committee finds that NIFU should focus on developing its communication mechanisms, especially in connection with policy advising. It is the opinion that NIFU ought to be more enterprising, also in connection with the public debate on NIFU's professional field, where NIFU could contribute with significant input, whether fact-oriented, analytical or critical.

NIFU stresses the advisory function as an important, mainly reactive, enterprise. It is the opinion of the Steering Committee that a reactive approach is insufficient and that NIFU has considerable potential for improving the advisory function. Policy advice can also be about providing qualifications for a dialogue where problems can be analysed and the contours of possible solutions sketched out. Furthermore, an enhanced ability to bring NIFU's competences into play through dialogue and cooperation with users, commissioners and other stakeholders may allow for a better understanding of NIFU's products. It is a basic condition that NIFU's products are complex and not easy to utilise directly. Therefore it requires a significant level of competence among the commissioners to both order and make use of the products. NIFU should not just assume that this competence is present among the users. Thus, NIFU must be willing to participate in a dialogue with the commissioners about what their exact wishes and needs are regarding the final products commissioned. Moreover, NIFU must also be able to distil the policy implication of an enquiry in case the commissioner cannot do so. This should not be taken as a call for more simple products, but as a recommendation for NIFU to take on a more active and dialogue orientated role towards the various users and stakeholders, thereby facilitating mutual learning.

In order to accommodate the various contracts and commissions, NIFU's organisation must be structured so as to build up various competences and to take advantage of them in different ways in specific projects. In short: a flexible organisational structure is required. In this regard the current decentralised staff responsibility is seen as inexpedient. It is the opinion of the Steering Committee that such a decentralised responsibility results in an unnecessary and somewhat inflexible sectional division, not necessitated by NIFU's number and type of staff. The Steering Committee recommends that the aforementioned

responsibility be centralised, allowing for attention to competence-building and flexible utilisation of competences in the specific execution of commissions.

With increased organisational flexibility and increasing differentiation of the types of commissions, it is vital that the staff at NIFU has a common understanding of what this institute is meant to accomplish, i.e. a "strategic awareness" among the board, management, and staff. However, the Steering Committee finds that NIFU's management at present are the only ones involved in the strategic aspects of NIFU's work. Instead, the Steering Committee recommends that the board assumes a more active role as sparring partner in relation to strategy development, and that the staff is involved and incorporated in the work, so that a joint responsibility towards NIFU and the handling of the current challenges can be established. As a part of this work the Steering Committee recommends that considerations concerning how to enhance and improve the overall qualification profile of the institute and how to facilitate quality assurance and development of the core activities take place. It is recommended that NIFU continuously works to develop the competences among the staff members, since these are a vital part of the overall quality assurance.

It is the impression of the Steering Committee that even though NIFU's professional status and reputation is very strong, the institute is to a large degree considered very tradition-bound by its users. According to the Steering Committee this perception is connected not only to image and communication but also to NIFU's overall approach to its field. In the light hereof it is recommended that NIFU involves more bold and innovative perspectives in this work, without compromising the basic professional reliability and thoroughness. A more outgoing and active approach to communicative and advisory activities can be a part of this work. A further possibility is that NIFU considers "re-introducing" itself (for instance with new graphical design) to mark willingness towards development.

In sum, NIFU on the one hand faces major challenges; on the other hand, NIFU has a solid professional base from which to face these challenges. NIFU itself has identified many of the aforementioned problems and challenges in their self-assessment report. In the future NIFU must face and actively deal with these problems if the institute is to accomplish the adjustment to the status of an independent foundation without losing its internal momentum and initiative.

16. Appendiks- og bilagsliste

Appendiks 1: Et samlet billede af NIFU's og STEP's virksomhed

Appendiks 2: Materiale udvalgt af NIFU til brug i den faglige vurdering

Appendiks 3: NIFU's publiceringsfora i perioden 1996 til 2000

Appendiks 4: Deltagere i møder med styregruppen

Appendiks 5: Styregruppens medlemmer

Bilag 1: Brugerundersøgelse (ikke optrykt i selve rapporten)

Bilag 2: Selvevaluering (ikke optrykt i selve rapporten)

Appendiks 1: Et samlet billede af NIFU's og STEP's virksomhed.

Evalueringerne af STEP og NIFU er sket sideløbende. Som det fremgår af en parallel læsning af de to rapporter, er der tale om meget forskellige institutioner. Samtidig er der dog tale om institutter der begge er vigtige bidragsydere til vidensgrundlaget for forskningspolitik og for kundskabspolitik i bredere forstand. Der kan på det overordnede niveau ses et fælles overordnet fokus på produktion af viden om kompetencegrundlag og - mobilitet samt om grundlæggende samfundsforhold af betydning for innovation og vidensproduktion. I lyset heraf vil der i dette appendiks blive fremlagt en mere samlet vurdering af NIFU's og STEP's virksomhed med vægt på ligheder og forskelle knyttet til institutternes vidensproduktion og anvendelsen heraf. Det skal bemærkes at der i høj grad er tale om en sammenstilling af brugerundersøgelserne, hvor de forskelle der i øvrigt er fremtrådt i evalueringerne danner baggrund snarere end en selvstændig undersøgelse med beskrivelse og analyse. I forlængelse heraf vil styregruppen udtrykke sin overordnede vurdering af den samlede vidensproduktion. For gennemgang af de mere konkrete analyser og vurderinger henvises til selve de to rapporter.

Nogle overordnede ligheder og forskelle i institutternes faglige profil

STEP og NIFU dækker samlet set en bred faglig profil inden for vidensproduktion, -spredning og - anvendelse. Ses der på institutternes målsætninger, har begge fokus på at fungere som videns- og kompetencebase, og skabelse af et vidensgrundlag for forskningspolitik i Norge indgår som en fællesmængde. På dette overordnede niveau er der tale om en høj grad af parallelitet institutterne imellem. Når det gælder de mere konkrete forskningstemaer, er der lighedspunkter og sammenfald. Begge institutioner nævner for eksempel erhvervsrettet FoU, innovation og informations-/videnssamfundet som temaer. Hertil kommer at NIFU peger på mulige indsatsområder som vil øge sammenfaldet for eksempel ved inddragelse af teknologipolitik. I den faglige profil for de to institutioner træder der alligevel en række forskelle tydeligt frem: STEP sætter i højere grad fokus på vidensudvikling knyttet til samspillet mellem forskning, økonomi, teknologi og social forandring, mens NIFU i højere grad fokuserer på vidensudvikling knyttet til samspillet mellem forsknings- og uddannelsesspørgsmål, herunder den organisatoriske forankring. Metodemæssigt er det samtidigt styregruppens opfattelse at STEP fremstår langt mere metodisk og teoretisk homogen end NIFU. Disse forskelle afspejler sig også i de mere konkrete faglige målsætninger og indsatsområder for de to institutioner (se kapitel 7 i rapporterne for en nærmere beskrivelse af styregruppens vurdering af de to institutter faglige profil i egen ret).

På baggrund af brugerundersøgelsen, afrapporteringer fra de faglige eksperter og styregruppens egen læsning fremstår den faglige produktion hos begge institutioner som værende af god kvalitet og af stor relevans og betydning for brugerne (om end der er nuanceringer og udviklingspotentiale på begge institutioner som det fremgår af hovedrapporterne). Begge institutter placerer sig i front inden for områder af deres virkefelt. Begge institutter vurderes derfor at udvirke solide og relevante bidrag til grundlaget for forskningspolitikken, men med forskellige primære indsatsområder. De to institutters virksomhed ses derfor snarere som beslægtet og gensidigt supplerende end som overlappende.

Nedenfor vil institutionernes brugergrupper først blive sammenholdt hvorefter der ses nærmere på en sammenstilling af brugernes vurderinger.

Institutionernes brugergrupper

I kraft af sammenfaldet i de overordnede faglige målsætninger er der tale om en høj grad af overlap med hensyn til målgruppen for virksomheden hos NIFU og STEP. Som det fremgår af tabel 1 og 2 viser de to brugerundersøgelser således også at der er tale om relativt ensartede brugergruppeprofiler, dog med den undtagelse at der blandt de af NIFU's brugere der indgår i undersøgelsen, er en større andel med tilknytning til uddannelsesverdenen end hos STEP.

Tabel 1: Analysepopulationerne i brugerundersøgelserne fordelt på jobtype:

Jobtype	% af analysepopulation hos STEP	% af analysepopulation hos NIFU
Politiker	4%	1%
Ledende embedsmand	13%	12%
Embedsmand	11%	9%
Leder af uddannelsesinstitution	2%	11%
Lærer	3%	1%
Forsker	21%	20%
Konsulent eller rådgiver	28%	24%
Journalist eller lignende	1%	1%
Andet	18%	22%

Tabel 2: Analysepopulationerne i brugerundersøgelserne fordelt på arbejdssted:

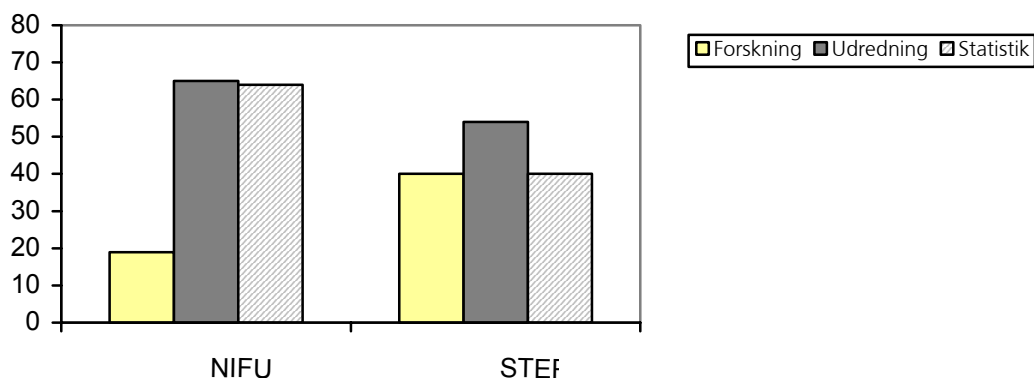
Arbejdssted	% af analysepopulation hos STEP	% af analysepopulation hos NIFU
Centraladministration eller anden statslig myndighed	35%	30%
Amtskommune	6%	1%
Primærkommune	1%	
Universitet eller højere læreanstalt	19%	39%
Privat firma	12%	6%
Andet	28%	24%

På baggrund af sammenligneligheden i brugergruppesammensætning er det særligt interessant at se på forskelle i brug og vurdering af de to institutioners faglige arbejde.

Et samlet billede af brugernes vurdering

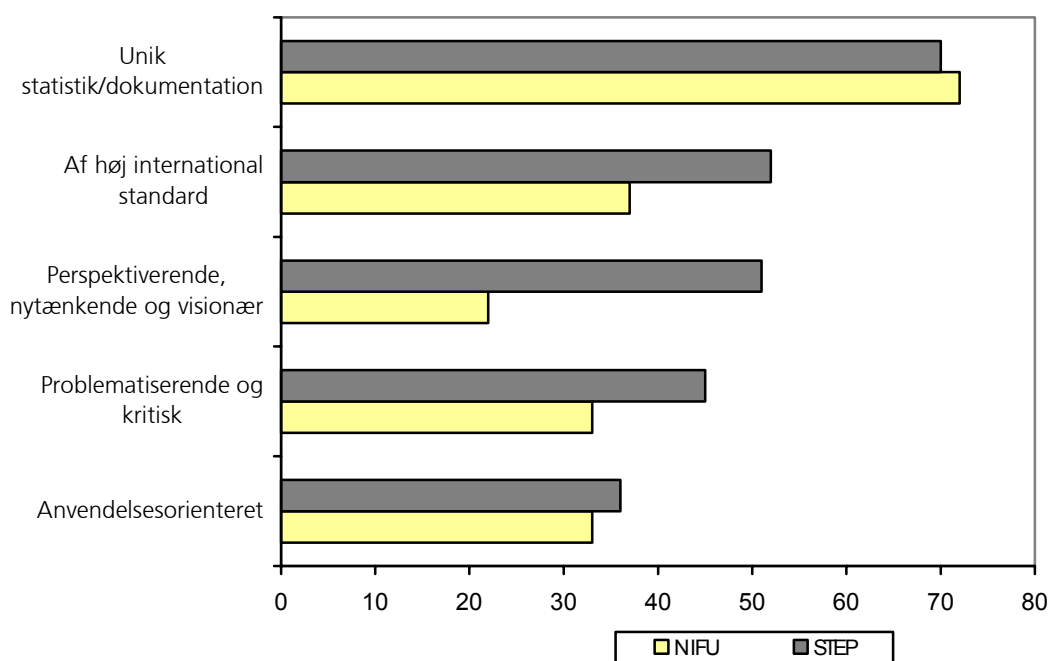
Både STEP og NIFU lægger stor vægt på de anvendelsesorienterede aspekter af det faglige arbejde. Ud fra forskelligheden i faglig profil og i prioritering af indsatsområder er det dog ikke overraskende at anvendelsesorienteringen giver sig forskelligt udtryk, og at dette afspejles i brugernes vurdering af det faglige arbejde, som de generelt udtrykker en høj grad af tilfredshed med. Graden af tilfredshed kommer til udtryk i figur 3. Figuren skal dog læses med forsigtighed idet brugerne er blevet bedt om at vurdere forskning, udredning og statistik ud fra deres egen opfattelse. Særligt for STEP er det vanskeligt idet der ikke produceres statistik i egentlig forstand. Det betyder at figuren dels kan give en pejling på den generelle tilfredshed og dels kan give en pejling på hvilke typer af produkt brugerne forbinder med en positiv vurdering.

Tabel 3: Andelene af brugere der finder det faglige niveau i NIFU's henholdsvis STEP's arbejde i meget høj grad/meget tilfredsstillende:



Ses der på det overordnede indtryk der fremtræder i brugerundersøgelsen, så betragter brugerne STEP som i højere grad karakteriseret ved en forskningsmæssig profil, hvor den frembragte viden i vidt omfang ses som problematiserende, kritisk, nytænkende og visionær. STEP's arbejde ses i mindre grad som karakteriseret ved en velstruktureret og klar formidling. Når det gælder NIFU, ses arbejdet i højere grad som relateret til dokumentation og udredning og som karakteriseret ved en velstruktureret og klar formidling. NIFU's arbejde ses mindre som karakteriseret ved det nytænkende, kritiske, problematiserende og visionære (det skal bemærkes at der er tale om det indbyrdes forhold mellem de to vurderinger og ikke om at den enkelte institution nødvendigvis scorer lavt på det konkrete parameter). Nedenstående tabel illustrerer det indbyrdes forhold:

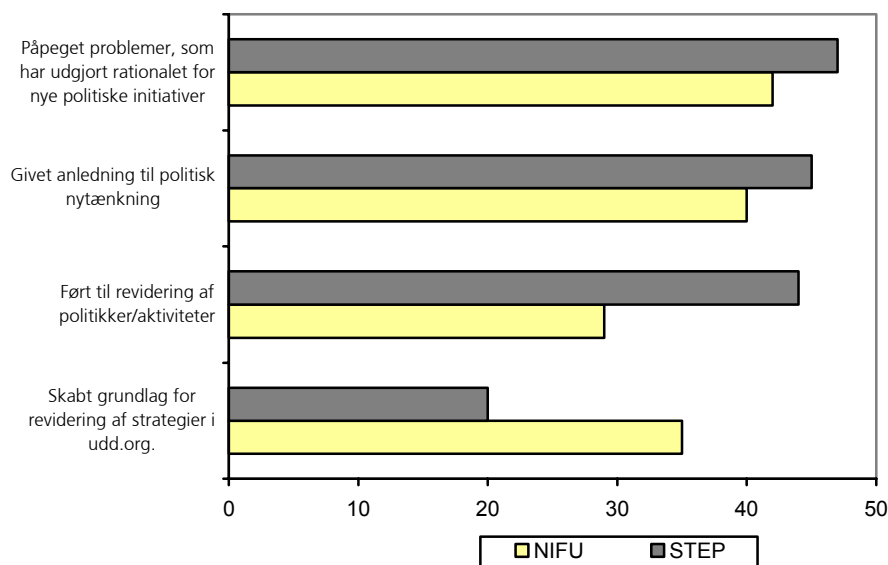
Tabel 4: Andelen af brugere der er enige/helt enige i at NIFU's henholdsvis STEP's faglige arbejde er kendetegnet ved at være:



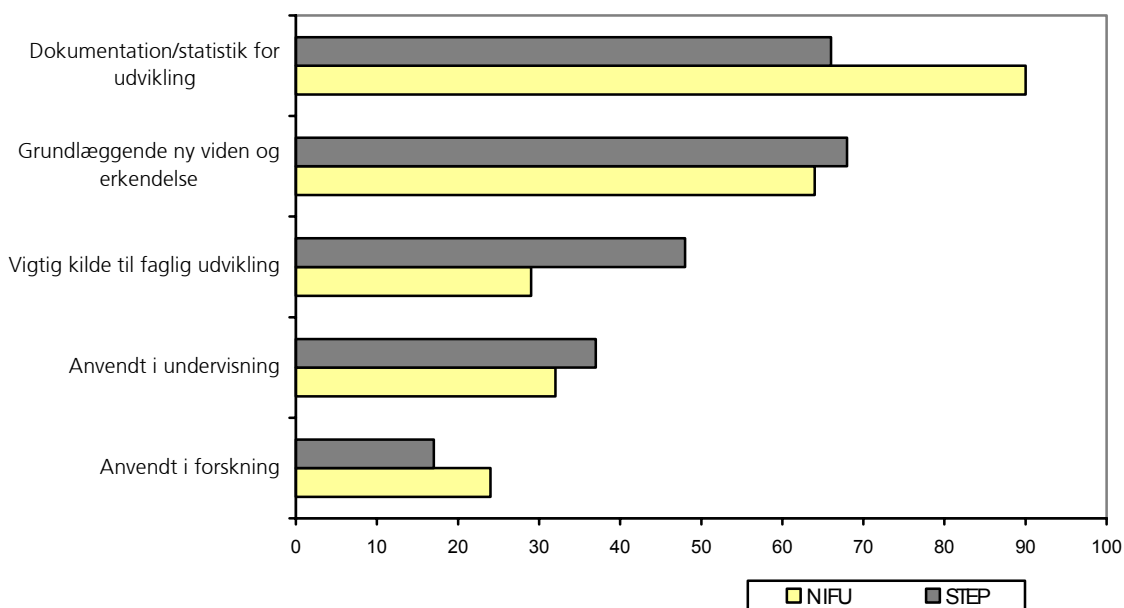
Når det gælder et mere konkret indtryk af hvilke behov brugerne får dækket gennem anvendelse af de to institutioners produktion, udbygges og nuanceres det billede der skitseres ovenfor. For både NIFU og STEP gælder det at det brugerne især har nytte af arbejdet i form af dokumentation/statistik for udvikling henholdsvis grundlæggende ny viden og erkendelse. En klart større andel af NIFU's brugere end STEP's giver udtryk for at have nytte af instituttets arbejde i form af dokumentation og statistik samt at instituttets arbejde har skabt grundlag for revidering af strategier i uddannelsesorganisationer. Omvendt er der klart større andele af brugergruppen hos STEP end hos NIFU der giver udtryk for at have haft nytte af instituttets arbejde som en vigtig kilde til faglig udvikling samt at instituttets arbejde har ført til revidering af politikker/aktiviteter. Med hensyn til en række andre parametre såsom hvorvidt arbejdet har givet anledning til politisk nytænkning, om det har bidraget grundlæggende ny viden og erkendelse, og om det har påpeget problemer som har udgjort rationale for nye politiske initiativer, er der en tendens til at STEP's brugere i højere grad vurderer at have haft nytte af instituttets arbejde på disse områder end NIFU's. Her er der dog tale om så relativt små udsving at de ikke kan ses som tungtvejende i sammenligningen.

Tabel 5 og 6: Andelene af brugere der i høj eller nogen grad har haft nytte af NIFU's hhv. STEP's arbejde i form af:

Tabel 5:



Tabel 6:



Vurdering af institutionernes vidensproduktion og varetagelse af brugernes behov

Ud fra denne sammenstilling af de to brugerundersøgelser og med de øvrige delundersøgelser in mente er det vurderingen at de to institutter hver har en faglig produktion af høj kvalitet der finder anvendelse på en lang række måder. Brugere giver generelt udtryk for en høj grad af tilfredshed med det faglige arbejde, og på en lang række områder gives der besvarelser som tegner et positivt billede af institutionerne og deres arbejde. På denne baggrund er det tydeligt at begge institutioner grundlæggende opfylder målsætningen om anvendelsesorientering, men på meget forskellige måder og med forskellige muligheder og behov for udvikling.

Det er således styregruppens vurdering at bredden i faglige målsætninger og indsatsområder såvel som bredden og kvaliteten i hver af de to institutioners produktion gør at NIFU og STEP alt i alt udfører en både bred og solid vidensproduktion. Videre er det vurderingen at det faglige arbejde er relevant, anvendeligt og nyttigt både for opdragsgiverne og i en bredere brugerkreds. Samtidig er det tydeligt, at det arbejde der udføres af det ene institut, ikke er substituerbart med arbejde fra det andet; dertil er forskellene i faglig profil for stor. Dette kan ses som en styrke i forhold til NIFU's og STEP's evne til at imødekomme behovene bredt i brugergruppen: Hver enkelt af institutionerne ville næppe være i stand til at løfte så bred en opgave som de til sammen gør, over for så brede brugergrupper. Om end NIFU og STEP som det fremgår af de to evalueringer, hver især står over for betydelig udfordringer og har behov for på forskellig vis at styrke ikke mindst deres kommunikationsindsats, så er der tydeligvis samtidig tale om faglige produktioner der i høj grad er forskellige i deres styrker og primære anvendelser. Begge institutter kan i det perspektiv ganske vist blive bedre til at opfylde brugernes behov, men det må siges at de tilsammen allerede nu tilbyder en bred vifte af vidensmuligheder og kompetencer.

I forhold til at afdække eventuelle uopfyldte behov hos nuværende og potentielle brugere har styregruppen opfordret såvel NIFU og STEP til at gå i dialog med centrale opdragsgivere. Det er styregruppens vurdering at det er i sådanne forpligtende kommunikationsfora nye brugerbehov vil kunne blive artikulert og kvalificeret. Det er vigtigt fordi en meningsfuld belysning af brugernes uopfyldte behov på den ene side skal være mere end blot en uforpligtende tilkendegivelse af interesseområder, og på den anden side skal kunne give mulighed for at brugerne kan artikulere behov som de ikke umiddelbart er klar over de har, på grund af utilstrækkelig viden om genstandsfeltet. Dette kan tjene til at institutionerne og brugerne i fællesskab afsøger mulighederne for at styrke nogle af de områder som brugerne især finder vigtige ved institutionernes arbejde. Derved kan den enkelte institutions evne til at opfylde og udvikle brugernes vidensbehov øges og i forlængelse heraf gennemslagskraften af institutionernes samlede vidensproduktion forbedres.

Samlede organiseringsovervejelser

Styregruppen er blevet opmærksom på at der tidligere har været fremlagt ideer om NIFU's og STEP's relationer i form af forslag om sammenlægning. Styregruppen har drøftet denne ide fordi den muligvis ville kunne tilføre en ny institution det bedste fra begge institutioner på de områder hvor de supplerer hinanden.

Styregruppen kan imidlertid ikke anbefale en sådan løsning fordi fordelene ved en fusion på ingen måde kan garanteres at opveje ulemperne. Ikke mindst ser styregruppen en risiko for at dynamikken i STEP vil få mindre gunstige vilkår ved at blive sammenlagt med NIFU, der qua sin størrelse, historie og mere formelle organisatoriske struktur kan formodes at blive den dominerende part. Videre er styregruppen ikke overbevist om at NIFU og STEP er de mest oplagte fusionspartnere for hinanden. Der er udprægede forskelle i den kultur der eksisterer på de to institutioner. Overvejelser om eventuelle sammenlægninger vil kræve en bredere og mere dybdegående analyse af de forskellige potentielle fusions- og samarbejdspartnere. Det skal dog bemærkes at efter styregruppens mening er det frugtbart at opretholde en vis diversitet og konkurrence også når det gælder forskning og vidensproduktion.

Set på den baggrund fremstår det umiddelbart som potentielt mest frugtbart at de to institutter hver især arbejder på at styrke deres faglige profil og produktion og således øger gennemslagskraften og anvendeligheden yderligere. I den forbindelse kan det fremhæves at begge institutioner kan komme deres brugere i møde ved at styrke forskellige aspekter af anvendelsesorientering og kommunikation.

Appendiks 2: Materiale udvalgt af NIFU til brug i den faglige vurdering

For udvælgelseskriterier se kapitel 2.

Udvalgt som “Bedste arbejder”

Kyvik, S. & Teigen, M: *Child Care, Research Collaboration, and Gender Differences in Scientific Productivity*. In: *Science, Technology & Human Values*, Vol. 21, No. 1 (1996), pp. 54-71. (Also selected as a part of the selected publications)

Seglen, P. O. & Aksnes, D. W.: *Scientific productivity and group size: A bibliometric analysis of Norwegian microbiological research*. In: *Scientometrics*, Vol. 49, No. 1 (2000), pp. 125 – 143. (Also selected as a part of the selected publications)

Gornitzka, Å. S., S. Kyvik, I.M. Larsen: *The Bureaucratisation of Universities*. *Minerva* Vol. 36 1998, pp. 21-47.

Arnesen, C.Å. J. Bækken: *Kvinde i mandsdominerede yrker en analyse yrkeskarriere og lønstrukturer blandt realister og sivilingeniører*. Rapport 8/97, pp. 3-90. Oslo: Norsk institut for studie av forskning og utdanning. (Parts of this publication is also published as “Career and Wage differences between female and male engineers and scientist: The Norwegian Experience” in Thomas Lange (ed.): *Understanding the school-to-Work transition: An International Perspective*. New York: Nova Science Publishers, 1999, pp. 91-)

Godø, H.: *Innovation regimes, R&D and radical innovations in telecommunications*. *Research policy* Vol 29 2000, pp. 1033-1046

Udvalgt tema: “Kvalitets og produktivitet I forskning og utdanning”

Under temaet er følgende publikationer udvalgt som “forskning”:

Berg, Lisbet (1997): *Studieløpet. Om tidsbrukvalg, faglige valg og kunnskapsteoretiske valg*. Rapport 3/1997. NIFU, Oslo.

Gulbrandsen, Johan Magnus (2000): *Research quality and organizational factors: An investigation of the relationship*. Doktor ingeniøravhandling 2000:90. Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse. NTNU Trondheim.

Kyvik, S. & Teigen, M: *Child Care, Research Collaboration, and Gender Differences in Scientific Productivity*. In: *Science, Technology & Human Values*, Vol. 21, No. 1 (1996) 54-71 (also selected as best work).

Seglen, P. O. & Aksnes, D. W.: *Scientific productivity and group size: A bibliometric analysis of Norwegian microbiological research*. In: *Scientometrics*, Vol. 49, No. 1 (2000) 125 – 143 (also selected as best work).

Stensaker, Bjørn: *Culture and Fashion in Reform Implementation: perceptions and adaption of management reforms in higher education*. In: *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 20, No. 2 (1998) 129 – 138.

Under temaet er følgende publikasjoner udvalgt som “utredning”:

Brofoss, K.E. (1997): *Metaevalueringen. En gjennomgang av Norges forskningsråds evalueringspraksis.* Norges forskningsråd, Oslo.

Langfeldt, Liv (1998): *Fagfellevurdering som forskningspolitisk virkemiddel. En studie av fordelingen av frie midler i Norges forskningsråd.* Rapport 12/1998. NIFU, Oslo..

Stensaker, Bjørn (2000): *Høyere utdanning i endring. Dokumentasjon og drøfting av kvalitetsutviklingstiltak ved seks norske universiteter og høyskoler 1989 – 1999.* Rapport 6/2000. NIFU, Oslo.

Støren, L. A., Skjersli, S. & Aamodt, P. O. (1998): *I mål? Evaluering av Reform 94: Sluttrapport fra NIFUs hovedprosjekt.* Rapport 18/1998. NIFU, Oslo.

Try, Sverre (2000): *Veksten i høyere utdanning: et vellykket arbeidsmarkedspolitiks tiltak.* Rapport 2/2000. NIFU, Oslo.

Under temaet er følgende publikasjoner udvalgt som “Dataproduksjon”:

Bioproduksjon og foredling (1999): *Årsrapport 1999. Del IV: Forskningsinstitutterne Delrapport for primærnæringsinstitutter.* Norges forskningsråd, Oslo.

Maus, Kirsten Wille (red.) (1999): *Det norske forsknings- og innovasjonssystemet – statistikk og indikatorer 1999.* Norges forskningsråd, Oslo.

Nerdrum, Lars (1999): *Forskerrekruttering til medisin og helsefag: Situasjonsbeskrivelse og behovsanslag mot år 2015.* Rapport 5/1999. NIFU, Oslo.<

Olsen, T.B.: *Norsk doktorgrader ved årtusenskiftet. En oversikt over utviklingen i det 19. 20. århundre, med hoved vekten på 1990-årene.* Oslo: NIFU, Rapport 14/2000

Tvede, O., Skodvin, O. & Sarpebakken B. (1997): *Stipendiater og doktorgradsgjennomføring i en overgangstid.* Rapport 15/1997. NIFU, Oslo.

Under temaet er følgende publikasjoner udvalgt som “Formidling”:

Forskningspolitikk. No. 1-4/2000. NIFU, Oslo.

Vitenskapelig personale i tall. Informasjon fra Forskerpersonalregisteret. Statistikk om det faste personale ved universiteter og vitenskapelige høyskoler. NIFU, Oslo.

FoU-statistikk og indikatorer. Forskning og utviklingsarbeid 2000 Norge. NIFU, Oslo.

Statsbudsjettet 2001. NIFU skriftserie nr. 13/2000. NIFU, Oslo.

Try, Sverre (red.), (2000): *Utdanning og arbeidsmarked 2000.* NIFU, Oslo.

Appendiks 3: NIFU's publiceringsfora i perioden 1996 til 2000

Opgjort efter antal udgivelser

Videnskabelige tidsskrifter	Antal udgivelser
Scientometrics	6
Science and Public Policy	5
Higher Education Policy	5
Tertiary Education and Management	4
Søkelys på arbeidsmarkedet 1997	4
Higher Education	3
European Journal of Education	3
Tidsskrift for Den norske lægeforening	2
Studies in Higher Education	2
Quality in Higher Education	2
Medical Education	2
Higher Education Management	2
The International Journal of Educational Management	1
Teaching in Higher Education	1
Science, Technology, & Human Values	1
Science Communication	1
Research Policy	1
Research Evaluation	1
Quality Assurance in Education	1
Pedagogisk forskning i Sverige	1
Minerva	1
Journal of Technology Transfer	1
Journal of Higher Education Policy and Management	1
Internasjonal Politikk	1
Higher Education Quarterly	1
Comparative Education	1
Allergy	1
Acta Orthopaedica Scandinavica	1

Anden ekstern publicering (antologier, monografier, rapporter)	Antal udgivelser
Norges forskningsråd	39
Nordisk Ministerråd	9
Tano Aschehoug forlag, Oslo	7
Cappelen Akademisk Forlag, Oslo	6
NTNU, Trondheim	5
Fagbokforlaget, Oslo	4
Scandinavian University Press, Oslo	4
Det norske universitetsråd	3
Gyldendal Akademiske, Oslo	3
Högskoleverket, Stockholm	3
Analyseinstituttet for Forskning, Århus	2
EU, DGXII	2
IFG	2

Jessica Kingsley Publishers, London	2
Kluwer Academic Publishers	2
Nordisk Industri Fond	2
OECD	2
Pedagogisk forskningsinstitutt, Universitetet i Oslo	2
Universitetet i Oslo	2
Universitetsforlaget, Oslo	2
Academy of Finland, Helsinki	1
AKF forlag, København	1
Almqvist & Wiksell International, Stockholm	1
Arbeidsforskningsinstituttet, Lillehammer	1
Biblioteksarbejde	1
British Medical Journal	1
Center for Higher Education Policy Studies, University of Twente, Enschede	1
The Centre for Quality Assurance and Evaluation of Higher Education, Denmark	1
CMI	1
Colima, Mexico	1
COST Social Sciences Technical Committee, Brussels	1
Danmark Grundforskningsfond	1
Den Norske Kreftforening	1
Diatekst	1
Elsevier, London	1
EUROSTAT, Luxemburg	1
Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Frankfurt a.M.	1
Greenwood, Westport	1
Gutenberg, Athen	1
Harcourt, New York	1
Høgskolen i Harstad	1
Høgskolen i Oslo	1
Høgskolen i Stavanger	1
JAI Press	1
Megalocerus forlag, Bergen	1
Mid Sweden University	1
NKSF, Oslo	1
Nova Science Publishers, New York	1
NUFU – SIU	1
NUTEK	1
Pinter, London	1
Research Institute for European Studies	1
SNS förlag, Stockholm	1
SRHE, Buckingham	1
Statistisk sentralbyrå	1
Statskonsult	1
Sykepleien	1
Tano forlag, Oslo	1
Undervisningsministeriet, København	1
Universitetet i Bergen	1

Appendiks 4: Deltagere i møder med styregruppen

I forbindelse med evalueringens institutionsbesøg har styregruppen mødt følgende personer:

- Direktør Peter Aasen
- Specialrådgiver, professor Hans Skoie

Seksjon scheferne:

- Seksjonschef Kirsten Wille Maus, Cand.mag., seksjon 1
- Seksjonschef Randi Søgne, Cand.polit. (statsvitenskap), Forsker II, seksjon 2
- Seksjonschef Svein Kyvik, Cand.polit. (statsvitenskap), Dr.philos. (sociologi), Forsker I, seksjon 3, (orlov)
- Seksjonschef Ingvild M. Larsen, Cand.polit. (statsvitenskap), Forsker II seksjon 3
- Seksjonschef Liv Anne Støren, Cand.sociol. Forsker II, seksjon 4

Administrations- og støttepersonale:

- IT-konsulent Bjørn Magne Olsen
- Økonomikonsulent Gunn Molstadengen
- Konsulent Tove K. Hansen

Forskere:

- Konsulent Bo Sarpebakken, Høgskolekandidat, seksjon 1
- Forsker II Ellen Brandt, Sivilingeniør og Cand.sociol., seksjon 4
- Forsker II Gunnar Sivertsen, Cand.philol. (nordisk) seksjon 2
- Forsker I Helge Godø, Cand.polit. (etnografi), Phd (samfunnsvitenskap), seksjon 2
- Forsker III Liv Langfelt, Cand.polit. (statsvitenskap), seksjon 2
- Forsker II Olaf Tvede, Siviløkonom og Cand.polit. (sociologi) seksjon 3
- Forsker III Stig Slipesæter, Cand.mag., seksjon 1
- Forsker II Sverre Try, Cand.Polit. (sosialøkonomi) seksjon 4
- Forsker III Terje B. Olsen, Cand.mag., seksjon 1
- Forsker III Vibeke Ophiem, Cand.polit. (sociologi), seksjon 4
- Forsker III Åse Gornitzka, Cand.polit. (statsvitenskap), seksjon 3

Prosjektledere:

- Forsker II Bjørn Stensaker, Cand.polit. (statsvitenskap) seksjon 3
- Forsker II Egil Kallerud, Mag.art. (filosofi) seksjon 2
- Forsker II Jens Christian Smeby, Mag.art. (sociologi) seksjon 3
- Forsker III Susanne L. Sundnes, Cand.odont., Diploma of Public Health, seksjon 1

Programledere:

- Forsker II Clara Åse Arnesen, Cand.polit. (sosialøkonomi), seksjon 4
- Forsker II Karl Erik Brofoss, Mag.art. (statsvitenskap), seksjon 2
- Forsker II Ole Wiig, Cand.polit. (statsvitenskap), seksjon 1
- Forsker II Per Olaf Aamodt, Cand.sociol., seksjon 4

Repræsentanter fra Styret:

- Direktør Ole Johan Sandvand, leder for styret
- Afdelingsdirektør Toril Johansson, styremedlem

Desuden har styregruppens formand samt en repræsentant for EVA holdt efterfølgende møder med:

- Direktør Petter Åsen, NIFU
- Afdelingsdirektør Kari Balke Øiseth, Forskningsafdelingen, KUF
- Afdelingsdirektør Rolf Larsen Universitets- og højskoleafdelingen, KUF
- Direktør Kari Kveseth, Strategi afdelingen, Norges forskningsråd
- Terje Emblem (Special adviser Science policy Unit), Norges forskningsråd
- Rådgiver Arne Berge, Norges forskningsråd

Appendiks 5: Styregruppens medlemmer

Jan Magnussen, formand for styregruppen

- Direktør for Forvaltningen for uddannelse, Erhverv og Kultur, Frederiksborg Amt (1998-d.d.)
- Rektor, Sydjysk Universitetscenter (1989-1998)
- Formand for Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd (1981-1983)
- Cand.scient. i kulturgeografi, Københavns Universitet (1969)

Narve Bjørge

- Professor ved Norges forskningsråd, med arbejdsplads på Historisk institut UiB (1993-d.d.)
- Administrerende direktør for Norges almenvideenskabelige forskningsråd (1991-1993)
- Rektor ved Universitet i Tromsø (1973-1991)
- Cand.philol. Universitetet i Bergen (UiB), fagkredsen historie, nordiske sprog, germanistikk (1964)

Søren Christensen

- Forskningsprofessor i Institutionel organisationsanalyse, Handelshøjskolen i København (1998-d.d.)
- Medlem af Ph.d. studienævnet, Handelshøjskolen i København (1995)
- Direktør for Scandinavian Consortium for Organizational Research, Stanford University (1989-1998)
- Cand.merc., Handelshøjskolen i København (1964/65).

Gunnar Eliasson

- Professor i industriell økonomi/industriell dynamik, Kungl. Tekniska Högskolan (KTH) Stockholm (1994-d.d.)
- Chef for Industriens Utredningsinstitut (IUI), Stockholm (1977-1994)
- Cheføkonom og afdelingschef for svensk industriforbund (SI), Stockholm (1970-1976)
- Dr. Phil og Docent i national økonomi, Uppsala Universitet (1968)

Lillemor Kim

- Forskningsleder ved Swedish Institute for studies in Education and Research (SISTER),
- Fil. dr. i pædagogik, Uppsala Universitet (1998)
- Rektor ved Mälardalen Universitetet (1989-1995)
- Chef for Utrednings- och FoU-enheten ved Universitets- och högskoleämbetet (1983- 1989)

Lars Klüver

- Sekretariatschef for Teknologirådet (1994-d.d.)
- Bestyrelsesmedlem Selskabet for TeknologiAnalyse og –Vurdering (STAV), (1990-1992)
- Partner i kommunikationsvirksomheden, Klüver & Prestegaard I/S, (1986-1992)
- Cand.scient. biologi/miljø, Københavns Universitet (1984)